

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Comment mieux comprendre les méandres de l'affaire Jérôme Kerviel ? Quels enseignements peut-on en tirer ?

van de Poele, Noémie

Award date:
2020

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Comment mieux comprendre les méandres de l'affaire Jérôme Kerviel ?

Quels enseignements peut-on en tirer ?

Noémie VAN DE POELE

Directeur : Prof. C. DENDAUW

Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de

Master 60 en Sciences de gestion,

à finalité spécialisée.

ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020

Remerciements

Je tiens à remercier, en premier lieu, ma directrice de mémoire, Madame Dendauf, professeur de normes comptables internationales et de contrôle interne au sein de l'université de Namur.

Grâce au cours de contrôle interne, elle a su m'intéresser suffisamment pour que je décide d'en faire un support pour mon sujet de mémoire.

Je tiens à la remercier aussi pour sa disponibilité et ses conseils judicieux qui ont contribué à ma réflexion.

Je voudrais également exprimer mes remerciements à mes amis qui m'ont, du premier au dernier jour, apporté leur soutien tout au long de mon parcours scolaire.

Enfin, je voudrais remercier ma famille pour tout, mais plus encore durant cette dernière étape qu'a été la rédaction de mon mémoire.

Table des matières

1. INTRODUCTION	5
PRÉLIMINAIRES	7
SITUATION DE CONTEXTE.....	7
CONTEXTE DE RECHERCHE	9
QUESTION DE RECHERCHE	10
HYPOTHESES DE RECHERCHE	11
LIMINAIRE	13
RÉTROACTE	13
POINT DE VUE DE JÉRÔME KERVIEL	16
JUGEMENTS.....	16
2. LE CONTROLE INTERNE	19
2.1 SES DÉFINITIONS	19
2.2 SON ORIGINE.....	19
2.3 SON IMPORTANCE	20
2.4 SES LIMITES	21
2.5 SES COMPOSANTES.....	22
2.5.1 L'environnement de contrôle.....	22
2.5.2 L'évaluation des risques.....	22
2.5.3 Les activités de contrôle	23
2.5.4 L'information et la communication	23
2.5.5 Le pilotage	24
2.5.6 L'évolution du COSO.....	24
3. LES OBLIGATIONS DES BANQUES.....	26
3.1 LES RISQUES DU SECTEUR BANCAIRE	26
3.1.1 Le risque de crédit.....	26
3.1.2 Le risque de marché.....	26
3.1.3 Le risque de liquidité.....	27
3.1.4 Le risque opérationnel	27
3.2 LES IMPOSITIONS JURIDIQUES : RÈGLEMENT N° 97-02	27
3.3 LA SURVEILLANCE DU SECTEUR BANCAIRE JUSQU'EN 2008	34
3.4 LES MODIFICATIONS DU SYSTÈME APRÈS LA CRISE DE 2008.....	36
4. LE METIER DE TRADER	38
4.1 QU'EST-CE QU'UN TRADER ?	38

4.2	LES MISSIONS	38
4.3	LES LIMITES.....	39
4.4	LE CONTRÔLE	40
4.5	LA PSYCHOLOGIE D'UN TRADER	41
5.	RECENSEMENT DES MANQUEMENTS.....	44
5.1	LES INDICES.....	44
5.2	LES ERREURS	47
5.3	SYNTHÈSE	50
6.	ANALYSE DES MANQUEMENTS.....	51
6.1	QUALIFICATION DE L'ACTE	51
6.2	LE TRIANGLE DE LA FRAUDE	52
6.2.1	<i>Théorie</i>	<i>52</i>
6.2.2	<i>Cas Jérôme Kerviel.....</i>	<i>53</i>
6.3	LE SYSTÈME DE MANAGEMENT	54
6.3.1	<i>La tendance du leadership</i>	<i>54</i>
6.3.2	<i>Le management autour de Jérôme Kerviel.....</i>	<i>55</i>
6.4	LA COMMUNICATION INTERNE	56
6.5	UN CADRE FORMEL.....	58
6.6	LA SANCTION EN CAS DE DÉPASSEMENT	60
6.6.1	<i>Théorie</i>	<i>60</i>
6.6.2	<i>Cas Jérôme Kerviel.....</i>	<i>61</i>
6.7	SYNTHÈSE	61
7.	CONCLUSION.....	63
8.	BIBLIOGRAPHIE	65

1. Introduction

Le sujet de la fraude a été traité lors du cours de contrôle interne. Il a engendré des questionnements et une envie d'approfondir le sujet.

La fraude, de manière générale, était un thème déjà intéressant mais, lorsqu'on a évoqué l'affaire Jérôme Kerviel, son importance, sa complexité, son étendue médiatique et ses zones floues, c'est devenu une évidence de la traiter et d'en faire mon sujet de mémoire.

Dans un premier temps, il était nécessaire de se familiariser avec le sujet. De nombreuses lectures ont été faites : journaux, magazines, rapport de jugements... Il était primordial de lire des articles de tous horizons afin d'avoir une première impression et de constater que de nombreux auteurs ont des avis divergents, ce qui nous convainc que ce sujet et les réponses apportées dans les décisions du tribunal ne font pas l'unanimité.

Cette constatation rend l'analyse encore plus intéressante.

C'est pourquoi, notre question de recherche s'intitule :

Y a-t-il d'autres causes que les manquements au niveau des obligations de contrôle interne dans le secteur bancaire ?

Suite à cette question, de nombreuses hypothèses ont surgi, mais nous avons décidé de nous focaliser sur l'hypothèse suivante :

La banque n'était pas en mesure de se rendre compte de l'ampleur des agissements de son trader et que son environnement de contrôle était peut-être défaillant.

Le préliminaire va englober le contexte de l'affaire Jérôme Kerviel qui nous a permis de déterminer avec soin la question de recherches ainsi que ses hypothèses qui seront développées plus en détails.

La première partie est consacrée aux éléments de base du contrôle interne (II) et les différentes obligations du secteur bancaire suite aux nombreux risques auxquels il doit faire face. (III)

Ensuite, nous aborderons l'analyse du métier de trader. (IV)

Afin d'émettre un avis basé sur une analyse la plus objective possible, il était important d'utiliser un maximum de sources officielles. Une lecture et analyse attentives des jugements étaient donc une étape obligatoire. Cela nous a permis de mettre en évidence les manquements commis par la Société Générale comme des indices que la banque n'a pas identifiés ainsi que des erreurs commises. (V)

Finalement, il y aura une analyse de certains manquements spécifiques mise en parallèle avec le contenu théorique d'auteurs afin de pouvoir déterminer la tendance des manquements et comprendre les points déterminants de cette affaire Jérôme Kerviel. (VI)

La conclusion viendra couronner les nombreuses analyses faites autour de cette affaire pour pouvoir répondre à notre question de recherche et voir si l'hypothèse s'avère être justifiée et correcte. (VII)

Préliminaires

Situation de contexte

Un trader provoque une perte de 4,9 milliards d'euros pour sa banque.

Comment pouvons-nous qualifier cet acte ?

- Une escroquerie,
- Une fraude,
- Un détournement,
- Une erreur.

Pour pouvoir qualifier cette affaire, il est nécessaire de définir correctement la terminologie.

Escroquerie

Est définie¹ par le Code Pénal comme : « *le fait de tromper une personne physique ou morale et de l'inciter à remettre de l'argent ou un bien quelconque, à fournir un service ou à consentir un acte.* »

Toujours suivant le Code Pénal, « *L'escroquerie, qui est qualifiée de délit d'escroquerie, peut être commise :*

- *Sous l'usage d'un faux nom ou d'une fausse identité, le plus souvent en se présentant sous l'identité de professionnels inspirant la confiance (médecin, avocat, policier, etc.) ;*
- *Par l'utilisation de moyens et techniques frauduleux. Pour être qualifié d'escroc, il faut que l'auteur de l'infraction ait eu l'intention claire et nette de se faire remettre l'argent ou le bien par la victime.* ».

Fraude

Est définie² par l'IAA (*Institute of Internal Auditors*) comme étant « *un acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence.* » La fraude peut se distinguer de deux manières différentes. Celle-ci peut se faire par une personne à l'encontre de l'organisme ou bien se faire par l'organisme en lui-

¹ <https://www.capital.fr/economie-politique/escroquerie-1320976>

² Jacques IGALENS, Michel JORAS (2010) La sûreté éthique : Du concept à l'audit opérationnel p°50

même afin d'obtenir : « *des biens, ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial* ».

Détournement de fonds³

Est caractérisé par : « *le fait pour une personne de détourner, au préjudice d'autrui, des fonds qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé.* »

Pour que l'acte soit défini comme un détournement de fonds, il faut qu'il y ait un acte matériel, c'est-à-dire : « *L'acte matériel de détournement consiste à utiliser la chose à des fins étrangères à celles qui avaient été convenues. Ainsi, toute restitution des fonds est impossible.* » De plus, il faut que l'intention soit frauduleuse et qu'il y ait l'existence d'un préjudice, qu'il soit moral ou matériel.

Erreur⁴

Est définie comme étant : « *une mauvaise action attribuable à un mauvais jugement, à l'ignorance ou à l'inattention.* » C'est également le fait : « *de se tromper ou d'une action déraisonnable.* »

A ce stade, nous ne pouvons émettre un avis objectif quant à la qualification de l'acte de Jérôme Kerviel. C'est pourquoi, une mise en contexte et un rétroacte de ce scandale est intéressant afin d'émettre un avis le plus objectif possible suivant les différentes lectures qui vont s'ensuivre.

³ <https://justice.ooreka.fr/astuce/voir/553693/detournement-de-fonds>

⁴ <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/erreur/fr-fr/#anchorLittre>

Contexte de recherche

L'affaire est l'un des plus grands scandales bancaires de l'histoire française à l'encontre de la Société Générale, une perte enregistrée de 4,9 milliards d'euros par le biais d'une seule et même personne, un trader : Jérôme Kerviel.

Un trader est rémunéré essentiellement par des bonus liés à ses performances. Pour augmenter celles-ci, Jérôme Kerviel aurait réussi à détourner les systèmes de contrôle interne malgré une surveillance accrue dans ce secteur très spécifique. Les procédures judiciaires ont duré pratiquement 10 ans et ont donné tort à Jérôme Kerviel.

Cependant, la Société Générale a aussi eu sa part de responsabilité quant à ses manquements liés aux contrôles.

Il est intéressant de constater que, malgré les décisions judiciaires, de nombreux experts et journalistes sont en désaccord avec certaines décisions. Pour eux, des doutes subsistent sur la responsabilité réelle de la banque.

En résumé, même si Jérôme Kerviel a été jugé, il reste des zones d'ombre et la Société Générale n'en a pas encore terminé avec la justice car elle avait bénéficié d'une réduction d'impôts importante suite aux pertes enregistrées à cause des actions du trader.

En réponse à la décision de la Cour d'Appel en 2016 par laquelle la banque a été jugée coupable de manquement au niveau du contrôle interne ayant permis au trader de prendre des positions extravagantes, selon une source du magazine les Echos (Sharon Wajsbrot, 2016), la Société Générale devrait rembourser les 2,2 milliards d'euros au fisc qui leur aurait été déduit fiscalement par le gouvernement entre 2009 et 2010.

Jusqu'où ira l'affaire entre la Société Générale et l'ex-trader ?

Question de recherche

Comme expliqué, l'affaire Jérôme Kerviel a fait beaucoup de bruits et suscite encore aujourd'hui des interrogations. Il semble donc intéressant d'exploiter des axes d'analyses différents de ceux déjà connus.

Comme l'a prouvé la justice, la Société Générale a eu de réels manquements dans la mise en œuvre de son contrôle interne et, ce, malgré les obligations légales dans ce secteur. Les nombreux procès se sont essentiellement basés là-dessus afin de déterminer un coupable. C'est certes une très bonne chose de trouver un coupable mais c'est encore mieux d'essayer d'apprendre de ses erreurs et de comprendre dans les détails comment cela a pu se produire.

En dehors des obligations juridiques du secteur, il y a de nombreux documents comme le COSO⁵. La Société Générale aurait-elle minimisé l'impact d'un mauvais contrôle interne ? Pour répondre à cette interrogation légitime, notre question de recherche est :

Affaire Kerviel

Y a-t-il d'autres causes que les manquements au niveau des obligations de contrôle interne dans le secteur bancaire ?

Pour répondre à notre question principale de recherche, nous allons nous poser différentes sous-questions.

1. Il est important de déterminer :

Le trader, a-t-il pu agir seul ou la banque savait-elle ou aurait-elle dû savoir partiellement ou totalement les positions prises par Jérôme Kerviel ?

- S'il a agi seul, comment est-ce possible qu'une seule personne puisse détourner tous les contrôles mis en place ?
- Si la banque était partiellement au courant :
 - Par quels moyens pouvons-nous avoir des doutes ?
 - Comment sont-ils parvenus à faire porter la responsabilité à Jérôme Kerviel ?

2. Il est nécessaire d'analyser l'environnement de contrôle de l'entreprise sur base des documents publiés par celle-ci et de vérifier si la mise en place de celui-ci n'a pas été prise à la légère, ce qui pourrait expliquer en partie ce scandale.

⁵ Le cadre de référence de l'AMF, l'autorité des marchés financiers, qui aide les organismes à avoir un contrôle interne efficace

Hypothèses de recherche

Tenant compte du contexte, de la question de recherche et des sous-questions, une hypothèse peut être envisagée.

S'il est possible que la Société Générale ait eu des doutes sur les agissements de Jérôme Kerviel par les différentes alertes qui avaient été émises par des indicateurs internes, la hiérarchie de Jérôme Kerviel a décidé de ne pas approfondir ces alertes et s'est contentée des explications de Jérôme Kerviel qui, lui, masquait ses agissements.

Cependant, nous pouvons laisser le bénéfice du doute aux dirigeants qui ne se doutaient peut-être pas de l'ampleur des risques que prenait le trader vu le nombre de stratagèmes utilisés pour ne pas se faire attraper.

C'est au moment où Jérôme Kerviel a enregistré des pertes colossales que la Société Générale s'est aperçue de l'ampleur des dégâts.

Afin de bénéficier d'une déduction fiscale et de masquer au maximum toutes les pertes, peut-être, était-ce un stratagème pour faire passer d'autres pertes sur la tête d'une seule et même personne, Jérôme Kerviel.

Comme nous ne voulons pas (nous ne pouvons pas) aller à l'encontre des différentes décisions prises lors des procès, une autre hypothèse prend place et une analyse pointue sur le contrôle interne et ses manquements sera menée pour permettre de comprendre plus en détails ce qui aurait pu pêcher dans le système en dehors de toutes les obligations juridiques.

L'hypothèse

La banque n'était pas en mesure de se rendre compte de l'ampleur des agissements de son trader.

Pour cette hypothèse, il faut considérer que le contrôle interne était réellement défaillant. Il était défaillant car des règles - pourtant obligatoires dans le secteur - n'ont pas été respectées.

Il y a dû y avoir de nombreuses lacunes au niveau du contrôle des risques car les alertes émises n'ont pas été exploitées ou alors fortement minimisées.

Pour rappel, l'environnement de contrôle est la base du COSO⁶. Le référentiel COSO le définit⁷ comme étant :

“Un élément très important de la culture d’une entreprise puisqu’il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.”

Les éléments qui constituent l'environnement de contrôle, toujours selon le référentiel du COSO, sont, entre autres : *l'intégrité, l'éthique, la compétence du personnel, le style de management, la politique d'organisation et formation, la philosophie des dirigeants...*”

⁶ Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

⁷ http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_084_013.pdf

Liminaire

Suivant les différents éléments d'enquête retranscrits dans l'ordonnance de renvoi⁸ (2009), il a été possible d'émettre un rétroacte afin de retracer le parcours de Jérôme Kerviel de son arrivée à la Société Générale à la découverte des pertes colossales.

Rétroacte

En aout 2000, Jérôme Kerviel a été engagé dans le service "middle office" par la Société Générale de banque. Il y est resté jusqu'en 2004. Le rôle d'une personne travaillant dans ce domaine est :

*"Contrôler la conformité des négociations en lien avec la réglementation, de contrôler le respect des engagements et des limites et d'effectuer une mise à jour des bases de données afin d'éliminer tout risque d'opérations frauduleuses."*⁹

Ceux-ci doivent aussi émettre différents rapports au "back office" et "front office" afin de garder un lien entre les différentes fonctions et les différentes étapes du processus. Jérôme Kiervel était l'un des meilleurs dans son domaine. Ses supérieurs et lui-même ont émis le souhait de le voir passer du "middle office" au "front office". C'est en 2005 qu'il est nommé trader junior avec, comme mentor, Monsieur M. Declerck, lui-même trader senior.

En janvier 2007, M. Declerk quitta la Société Générale de banque. Il fut remplacé par M. Cordelle le 1er avril 2007. Ci-dessous un organigramme de la hiérarchie de Jérôme Kiervel.

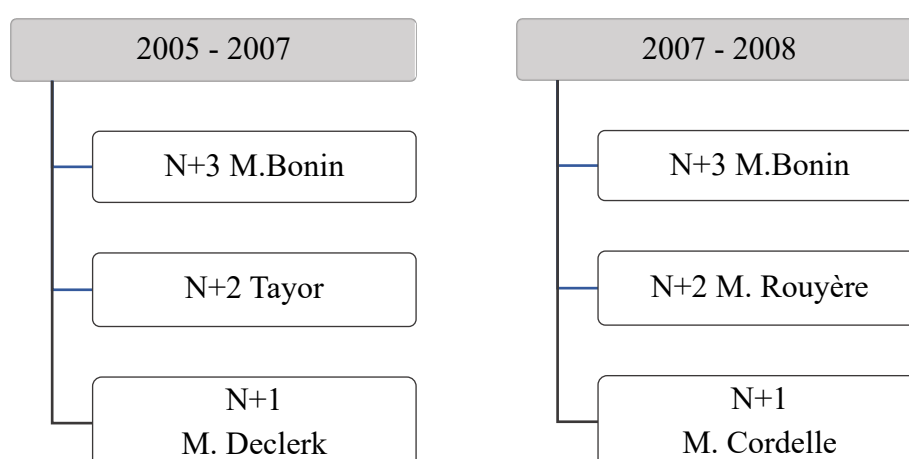


Figure 1 Hiérarchie de Jérôme Kiervel

⁸ <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/proces-jk/ordonnance.pdf>

⁹ https://www.fimarkets.com/pages/middle_office.php

Pendant ces trois mois de transition, Jérôme Kerviel, suite aux changements de supérieurs, a été laissé seul aux commandes, cette situation lui a permis de prendre plus de place dans son rôle de trader. L'arrivée de son nouveau supérieur, M. Cordelle, n'a pas changé ses positions car celui-ci, malgré son expérience dans les produits dérivés, n'avait jamais fait de trading auparavant ni géré de centres opératoires de trading. Durant cette même année, Jérôme Kerviel continua ses prises de risques notamment en masquant une perte de 2 milliards d'euros et, ce, tout en étant toujours très apprécié par sa hiérarchie.

Les dépassements de limites de Jérôme Kerviel ont commencé bien avant l'arrivée de Monsieur Cordelle, c'est-à-dire pendant la période où il était sous les ordres de Monsieur Declerk. Durant les années 2005-2006, Jérôme Kerviel a vendu pour 15 millions de titres Allianz. Les attentats de Londres ont provoqué une chute du marché, ce qui lui a valu un gain exceptionnel de 500.000 euros. Pour masquer ses positions, il a émis des couvertures fictives sans que ses supérieurs s'en rendent compte. Le trader n'en a pas informé son supérieur (M. Declerk) et, quand celui-ci s'en est aperçu, il a minimisé le résultat passant de 500.000 euros à 200.000 euros. Ce gain restait de l'ordre de l'exceptionnel car, au-dessus d'un montant de 25.000 euros, il fallait en informer la hiérarchie. Pour les opérations en intraday¹⁰, il avait aussi pris des positions pour 15 millions d'euros alors qu'il était normalement limité à 1 million d'euros. Les limites extraday¹¹ étaient de 75 millions d'euros pour l'ensemble de l'équipe, c'est-à-dire, les six traders.

Suite à cet incident, une réunion a été organisée en présence du principal concerné, Jérôme Kerviel, de son N+1, M. Declerk, son N+2, M. Taylor et son N+3, M. Bonin. Il en est ressorti que la situation était inacceptable et qu'il était important de faire un rappel à l'ordre. Après ce premier incident, il était certain pour le N+1 qu'il fallait inévitablement surveiller les agissements de Jérôme Kerviel. Cependant, un mois après ce premier avertissement, Jérôme Kerviel reçut une augmentation de ses limites passant de 1 million d'euros à 5 millions d'euros pour les opérations intraday.

Malgré l'élargissement des limites qui lui ont été accordées et la surveillance régulière autour du trader, il a réussi à prendre des positions intraday de 15 à 20 millions. Des positions selon M. Declerk : *“masquées par des deals fictifs et noyées dans la masse des opérations”*.

¹⁰ “Intraday est un terme anglais qualifiant les opérations monétaires ou financières initiées et dénouées en cours de journée” mataf.net

¹¹ L'extraday est une position monétaire ou financière prise sur plusieurs jours

Durant l'année 2007, des changements de personnel sont survenus, notamment le changement du N+1 et le changement du N+2. Le nouveau N+1 de Jérôme Kerviel, dans sa prise de fonction, n'a pas été informé des incidents précédents et il en fut de même pour le nouveau N+2, M. Rouyère. M. Bonin a justifié ce choix car pour lui l'incident était clos et cela restait de l'ordre du passé.

Le trader a continué à augmenter ses positions extraday allant de 1 à 2 milliards d'euros sur la baisse des indices européens, ce qui lui a permis un gain de 28 millions d'euros. Ces positions dépassaient la limite extraday accordée par M. Cordelle qui avait été augmentée et qui passait de 75 millions à 125 millions. De plus, pour les limites intraday, sous l'air de M. Cordelle, celles-ci n'avaient pas été définies.

Ce résultat inattendu l'a poussé à prendre des positions de plus en plus importantes. Il parie sur la crise des subprimes¹² et il prend des positions extraday allant jusqu'à 28 milliards d'euros. Ces positions ont généré des pertes de quelque 2,5 milliards.

Malgré les pertes exorbitantes, le trader reste persuadé que son raisonnement est le bon. Un mois après la perte de 2,5 milliards, tout se bouscule sur le marché et le raisonnement du trader s'avère être le bon. En plus d'avoir effacé toutes ses dettes, il va percevoir un gain de 500 millions d'euros.

Jérôme Kerviel ne va pas s'arrêter là mais continuer à se positionner pour plus de 30 milliards d'euros sur quelques semaines. Fin 2007, cela lui permettra d'engranger un gain de 1 milliard d'euros s'ajoutant aux 500 millions gagnés précédemment.

Pour conclure cette année 2007, Jérôme Kerviel a réussi à dégager un résultat positif de 1,4 milliard d'euros mais celui-ci a décidé de n'en déclarer que 55 millions car il était impossible pour lui d'expliquer le vrai gain sans dévoiler les risques incommensurables qu'il avait dû prendre. Les 55 millions déclarés étaient déjà un résultat positif exceptionnel vu qu'ils représentaient 50 % du résultat pour l'ensemble des traders du desk.

Pour finir, dans le courant du mois de janvier 2008, Jérôme Kerviel, pris dans un engrenage de succès et de gain, continue à prendre de nouvelles positions allant même jusqu'à prendre une position longue de 49,3 milliards d'euros. Le 18 janvier, date de la dernière position prise par

¹² Subprime : « *un subprime désigne un prêt immobilier bancaire auprès d'un client dit à risque, c'est à dire avec un risque de défaillance haut.* » (www.andlil.com/)

le trader, il a perdu tout son matelas et son résultat net est à 0. Dans l'après-midi du 18 janvier, son résultat est négatif.

A partir de cette date, la banque découvre les faits. La banque décide de déboucler les positions, dans un marché à la baisse. Cela aura comme conséquence une perte de 6,4 milliards d'euros. Cette perte de 6,4 milliards d'euros est diminuée de 1,4 milliard d'euros des gains générés lors de l'année 2007.

Point de vue de Jérôme Kerviel

Lors du jugement, pour lui, il était impossible que sa hiérarchie ne soit pas au courant de ses prises de position dépassant son mandat initial.

Pour lui, il était impossible de dégager un résultat pareil avec de petites positions. Effectivement, sous la direction de M. Cordelle, la limite "intraday" n'était pas fixée de manière formelle voire pas fixée du tout, la limite extraday était de 125 millions d'euros mais celle-ci était souvent dépassée sans qu'il y ait la moindre remarque ou sanction.

De plus, de nombreuses alertes auraient dû attirer l'attention de la Société Générale notamment des mails interrogatifs du back-office, des écarts de résultats, les interrogations d'Eurex¹³, la non-prise de congé durant l'année 2007...

Jérôme Kerviel est conscient qu'il a dépassé les limites de son mandat mais ce dépassement de limites a été fait uniquement au profit de la Société Générale. Par ailleurs, la passivité de la banque l'a poussé à continuer à prendre des risques aussi importants.

Jugements

Le Tribunal de Grande Instance a remis son jugement¹⁴ le 5 octobre 2010. Jérôme Kerviel est accusé par la Société Générale, son employeur, d'abus de confiance, d'introduction frauduleuse dans un système automatisé, tentative d'escroqueries et de faux et usages de faux. Il sera déclaré coupable de tous ces chefs d'accusation.

Quant à la Société Générale, celle-ci se verra sanctionnée par la Commission Bancaire pour lacunes et insuffisances en termes de contrôle.

¹³ Eurex : *est l'une des principales bourses de produits dérivés au monde* » (eurexchange.com)

¹⁴ <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/procesjk/jugement%20TGI%20octobre%202010.pdf>

Le tribunal a trouvé juste de lui donner une peine de 5 ans d'emprisonnement avec 2 ans de sursis. A cela s'ajoute l'interdiction d'exercer une future fonction professionnelle dans le domaine des marchés financiers.

Pour l'action civile, Jérôme Kerviel devra payer des indemnités de 4,9 milliards d'euros aux différents actionnaires de la Société Générale pour préjudice financier et moral.

L'ex-trader a fait appel de la décision. Un procès¹⁵ en appel a eu lieu le 4 juin 2012. Durant cette procédure, l'ex-trader a défendu la thèse du complot. Pour lui, la banque était au courant de ses agissements et l'aurait laissé agir dans le but de prévoir et d'anticiper les pertes qu'elle aurait eues suite à la crise des "subprimes". Cependant, le juge n'a pas considéré cette option et a confirmé tous les chefs d'accusation ainsi que les différentes peines envers Jérôme Kerviel.

L'affaire ne s'arrête pas là et l'accusé va faire un recours¹⁶ auprès de la Cour de Cassation. Celle-ci va confirmer la décision de la Cour d'Appel sur les différents chefs d'accusation.

Elle va cependant casser et annuler les dispositions prises précédemment pour l'action civile. Elle justifie sa décision en évoquant le fait que si Jérôme Kerviel doit verser l'intégralité de la perte encourue par la Société Générale, il faut que celui-ci soit responsable intégralement du préjudice or, de nombreuses fautes ont été révélées dans le chef de la banque, ce qui a permis ce scandale.

En conclusion, la Cour de Cassation renvoie les deux parties devant la Cour d'Appel de Versailles.

Avant le dénouement et le verdict de la Cour d'Appel de Versailles, Jérôme Kerviel a obtenu une première victoire en 8 ans de batailles. L'ex-trader contestait les motifs de son licenciement. Il réclamait des dommages et intérêts pour des conditions vexatoires de licenciement, d'absence de bonne foi de la part de la Société Générale ainsi que son bonus de l'année 2007. Suite à cela, le conseil de prud'hommes¹⁷ de Paris a condamné la banque à payer des indemnités à hauteur de 455.000 euros. Une première victoire pour le camp Kerviel à quelques semaines du verdict de la Cour d'Appel de Versailles.

¹⁵ <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Arret-de-la-Cour-d-Appel.pdf>

¹⁶ <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/proces-jk/ARRET.pdf>

¹⁷ <https://www.lesechos.fr/2016/06/le-conseil-de-prudhommes-de-paris-donne-raison-a-jerome-kerviel-208048>

Le 22 septembre 2016, le verdict¹⁸ a été rendu. La juridiction a investigué afin de savoir si la partie civile, la Société Générale, n'aurait pas eu des manquements qui auraient permis la faute. Pour ce faire, la Cour s'est basée sur deux documents : le rapport de la commission bancaire et le rapport Green. Ces deux documents affirmaient qu'il y a eu de nombreux manquements au niveau du contrôle interne. De ce fait, l'établissement bancaire n'avait pas respecté les règles et les lois qu'oblige ce secteur. Sur cette base, la Cour a déclaré Jérôme Kerviel partiellement responsable et l'a condamné à des dommages et intérêts de 1.000.000 d'euros.

Affaire Kerviel, suite mais sans fin, la banque a déduit la perte causée par le trader de ses bénéfices imposables pendant que l'affaire était en cours, soit une économie sur l'impôt de 2,2 milliards. Ces 2,2 milliards d'euros sont une réduction d'impôts qui a été autorisée par le gouvernement sous l'air de Christine Lagarde, ministre de l'Économie. Cependant, en 2016 la banque a été tenue également pour responsable de cette perte suite aux manquements du contrôle interne. Cela change la donne pour la banque, elle serait susceptible de devoir rembourser au fisc les 2,2 milliards d'euros qu'elle avait pu déduire.

¹⁸ https://actu.dalloz-etudiant.fr/fileadmin/actualites/pdfs/10_2016/CA_versailles.pdf

2. Le contrôle interne

2.1 Ses définitions

Le contrôle interne peut se définir de plusieurs manières selon les institutions. Si l'on prend la définition émise par l'IFACI¹⁹, le contrôle interne provient du terme anglais "*internal control*" dont la traduction littérale est effectivement "*contrôle interne*". Mais, cela sous-entend "*maîtrise de la situation*", c'est-à-dire un ensemble de moyens, procédures et actions mis en place par chaque entreprise afin de maîtriser ses risques, ses activités et d'assurer l'efficacité de ses ressources. Le contrôle interne se veut aussi de se conformer aux différents règlements et lois qui, d'ailleurs, seront détaillés ultérieurement.

Le contrôle interne est défini²⁰ par le COSO, référentiel américain qui a établi une définition standard et qui a créé un cadre pour évaluer le contrôle interne comme suit : "*le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organe de direction plus communément appelé conseil d'administration, les dirigeants ainsi que le personnel d'une organisation. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de différents objectifs qui sont : la réalisation et les optimisations des opérations, la fiabilité des informations financières et le respect des lois et règlements en vigueur.*".

2.2 Son origine

De nombreux scandales financiers ont éclaté au grand jour suite aux défaillances du contrôle interne dans certaines entreprises avec, notamment, une défaillance du système comptable.

On peut citer l'affaire Eron. Cette entreprise exagérait ses profits tout en minimisant ses déficits en utilisant de nombreuses sociétés-écrans dans le but de gonfler sa valeur boursière. Le résultat de cette fraude a été la perte d'emploi de plus de 20.000 personnes.

Une autre entreprise est la société Worldcom. Cette société américaine a gonflé ses résultats d'un chiffre record de 3,8 milliards de dollars durant 5 années par des manipulations comptables frauduleuses afin de ne pas déclarer de pertes.

D'autres scandales financiers ont été commis durant cette période, cela a remis en cause le système comptable et la fiabilité du contrôle interne dans les entreprises.

¹⁹ Institut français de l'audit et du contrôle interne

²⁰ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>

En 1985, cinq associations aux États-Unis se sont rassemblées afin de former la commission nationale, la “Treadway Commission”. Cette commission s’est réunie en urgence afin d’établir un référentiel dans le but de lister des normes permettant un contrôle interne normalisé et plus fiable. Ce modèle sortira en 1992 sous le nom de COSO. Au fur et à mesure des années, différents référentiels ont émergé et le référentiel COSO s’est développé afin de le faire évoluer dans le temps car les risques auxquels les entreprises sont confrontées sont en perpétuelle évolution.

2.3 Son importance

Le contrôle interne a une importance et une place cruciale dans la vie d’une entreprise. Bon nombre de personnes pensent que le contrôle interne est utile pour les grandes entreprises qui ont de nombreuses procédures à respecter, mais ce n’est pas le cas. Le contrôle interne a une grande importance dans le bon fonctionnement de toutes les entreprises.

En effet, il sert notamment à détecter les risques auxquels l’entreprise doit faire face, par exemple, en assurant la protection de son capital contre les erreurs ou contre le vol, l’identification des risques de fraudes ou d’erreurs. Mais, il sert également à améliorer la performance de ses activités en assurant la fiabilité de ses systèmes qui permet un accès efficace aux différentes informations. Pour finir, une mise en place d’un contrôle interne permettra d’augmenter sa crédibilité auprès des différents créditeurs et investisseurs. Cela va les rassurer de savoir qu’une base de travail et de contrôle est mise en place afin de minimiser les risques et d’augmenter la capacité de performance de l’entreprise dans laquelle ils vont potentiellement investir.

Certes, la mise en place de contrôles peut s’avérer coûteuse car l’analyse des risques, la mise en place de système d’informations, des procédures... a un coût. Cependant, comme dit le dicton : *"mieux vaut prévenir que guérir"*. Les coûts engagés dans le contrôle vont être au final moins élevés que les coûts qui surviendraient en cas de non-contrôle ou d’une mauvaise gestion des risques.

2.4 Ses limites

Les dispositifs mis en place pour assurer un contrôle interne efficace ne peuvent fournir à eux seuls une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs et la gestion optimale des risques mais ils assurent une assurance raisonnable sur leurs réalisations. Les limites peuvent être multiples et peuvent provenir de nombreux facteurs comme par exemple, l'incertitude de l'environnement extérieur de l'entreprise. Ce qui revient le plus fréquemment, ce sont les défaillances de l'être humain. Celles-ci vont avoir une place importante dans ces limites.

Premièrement, une des limites est l'erreur humaine. Les dispositifs du contrôle interne sont définis par des humains et c'est également eux qui sont à la tête des décisions finales quant aux mesures à prendre sur les risques que l'entreprise encourt. Malgré l'informatisation de plus en plus présente dans ces domaines afin de prendre de meilleures décisions, la responsabilité de la décision finale reste entre les mains de l'humain. L'homme connaît aussi des limites, il peut se tromper et faire des erreurs qui auront un impact sur l'entreprise qu'il dirige. Deuxièmement, une limite qui provient également de l'humain est la fraude. Il est possible, pour les entreprises, de minimiser le risque de fraude par des formations, de la prévention et de la transmission de valeurs de l'entreprise par un environnement sain. De nos jours, de nombreux dispositifs sont mis en place pour détecter les fraudes, cependant l'humain est doté d'une grande capacité à trouver les failles pour détourner ceux-ci. Les limites du contrôle interne seront toujours présentes, elles vont continuellement évoluer. Certaines limites actuelles vont pouvoir être résolues avec le temps mais de nouvelles limites vont apparaître. Les limites liées à l'être humain seront toujours présentes tant qu'il y aura des hommes au travail du contrôle interne ou de manière plus générale dans les entreprises, le facteur erreur humaine sera toujours une limite. Pour finir, le contrôle interne a un certain coût et il va parfois être difficile, voire impossible, de développer des systèmes de contrôle pour toutes les parties de l'entreprise et ainsi que de minimiser chaque risque. C'est pourquoi l'entreprise tient compte du rapport coût/bénéfice afin de choisir les risques qu'elle veut minimiser et qui sont, selon elle et ses analyses, les plus importants à minimiser car la mise en place de système de contrôle interne reste très coûteuse.

Pour ces différentes raisons, certaines entreprises acceptent parfois de prendre des risques afin de minimiser les coûts et, par le biais de ces non-dépenses, atteindre des résultats plus élevés.

Dans l'absolu, il faut se prémunir de ces comportements car au plus les entreprises minimisent les vrais risques, au moins elles pourront atteindre de réels objectifs élevés. Les déconvenues peuvent être énormes.

2.5 Ses composantes

Dans le référentiel américain, le COSO, 5 composantes du contrôle interne sont à souligner.

Ces 5 composantes ont été déterminées et construites en 1992 lors de la création du premier référentiel américain.

2.5.1 L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le socle du contrôle interne. Celui-ci va reprendre les valeurs diffusées dans l'entreprise. Cette première composante va promouvoir l'intégrité et l'éthique de l'entreprise. L'éthique et l'intégrité de l'entreprise vont être diffusées en son sein même et à l'extérieur de celle-ci via une charte afin d'attirer de potentiels investisseurs. Cette charte veillera à la bonne gouvernance pour les plus grandes entreprises où seront communiquées les valeurs essentielles auxquelles se rattache l'entreprise ou sera plus simplement orale pour les plus petites entreprises.

Cette composante promeut également un bon fonctionnement de l'entreprise. Cela implique une bonne connaissance de la part de ses dirigeants, des forces et faiblesses.

L'environnement de contrôle s'intéresse essentiellement à trois questions :

1. Qui fait quoi ?
2. Qui est responsable de quoi ?
3. Qui fait du reporting à qui ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, il est nécessaire d'avoir une description de fonction claire et évolutive dans le temps afin d'y apporter les mises à jour nécessaires.

De plus, la présence d'un organigramme est souhaitable afin de savoir à qui chaque employé doit faire un reporting.

Pour terminer, l'environnement de contrôle prône également une bonne gestion des ressources humaines, il est nécessaire d'avoir une politique salariale et sociale bien définies afin de ne pas avoir de problèmes d'inégalités.

2.5.2 L'évaluation des risques

L'évaluation des risques se fait en deux grandes étapes.

- L'identification des risques qui entourent l'entreprise. Les risques vont notamment dépendre de l'environnement dans lequel l'entreprise se situe. Comme l'environnement évolue au fil du temps, l'évaluation des risques va devoir être constante car ceux-ci vont régulièrement varier. L'évaluation de ces risques va donc être un travail permanent afin que

celle-ci corresponde au mieux avec la réalité dans laquelle l'entreprise se trouve. Les risques vont s'analyser de manière globale à l'entreprise et de manière plus ciblée sur chaque activité. Il faut savoir qu'il est impossible d'éliminer tous les risques qui entourent l'organisme c'est pourquoi il est important de hiérarchiser les risques afin d'établir un ordre de priorité pour limiter l'impact qu'ils peuvent avoir. Pour se faire, une cartographie des risques est un bon moyen pour une visualisation efficace. Ce travail de cartographie revient principalement au "risk manager" ou à l'audit interne. La cartographie des risques classe les risques en fonction de leurs fréquences et de leur impact.

- Suite à l'identification, place aux traitements. Une stratégie va être mise en place afin de déterminer ce que l'on fait pour chaque risque. L'utilisation d'un tableau de bord est judicieuse pour un traitement de qualité. De manière générale, le tableau de bord va regrouper des indicateurs quantitatifs qui vont nous permettre d'alerter l'entreprise et d'agir sur le risque en question.

2.5.3 Les activités de contrôle

Les activités de contrôle permettent de s'assurer que les risques ne vont pas se produire. Cela va permettre aux entreprises de s'assurer qu'elles maîtrisent réellement les risques qu'elles peuvent encourir suite à leurs activités. Les activités de contrôle peuvent être de deux types.

- Le contrôle de premier rang, qui est qualifié de systématique. Chaque membre de l'entreprise contrôle le travail de ses collègues au quotidien.
- Le contrôle de deuxième rang est effectué par l'audit interne. Ce contrôle occasionnel permet de voir si les procédures mises en place sont bel et bien respectées.

De plus, il peut y avoir différents types de contrôle, soit préventif, soit défectif. Le contrôle préventif sera mis en place afin d'éviter que quelque chose ne se produise contrairement au contrôle défectif qui s'effectuera suite à un fait que l'entreprise aura détecté au préalable.

2.5.4 L'information et la communication

- L'information doit être de qualité. Elle devra être pertinente, précise, exacte et communiquée en temps voulu. Pour que l'information circule de manière efficace, les systèmes d'information doivent être également de qualité et en concordance avec les opérations et le travail de l'entreprise. De plus, celle-ci doit être diffusée auprès des bons destinataires. Cela va essentiellement passer par la communication.

- La communication va être interne quand l'information circulera au sein même de l'entreprise. Cette communication interne se doit d'être bidirectionnelle c'est-à-dire qu'elle doit aller du bas vers le haut, et du haut vers le bas.

La communication va être externe quand celle-ci se rapporte à des personnes extérieures à l'entreprise afin de communiquer sur le bon fonctionnement du contrôle interne dans l'organisation, non seulement pour rassurer les investisseurs, mais aussi pour potentiellement attirer de nouveaux investisseurs. C'est pourquoi cette communication est très importante et une mauvaise gestion peut être très néfaste notamment dans une situation de crise.

2.5.5 Le pilotage

Le pilotage est la dernière composante du contrôle interne. Le pilotage est le fait que chaque personne employée dans l'entreprise doit se sentir concernée par le contrôle, doit se l'approprier et doit le mettre en place dans son quotidien afin que ce contrôle soit efficace. La composante pilotage va permettre, si le contrôle n'est pas efficace à un endroit précis, de mettre en place des stratégies d'amélioration du système. Le pilotage comprend des processus de mise à jour ainsi que des dispositifs d'évaluations afin de détecter les éventuelles faiblesses, des évaluations qui peuvent être continues, et, de manière plus ponctuelle, avec, entre autres, le travail de l'audit interne.

2.5.6 L'évolution du COSO

Le COSO de 1992 a du évoluer au fil des années suites aux changements de l'environnement et des risques qui devaient de plus en plus accrus. Des modifications ont été amenées en 2004 avec le COSO 2 puis en 2013 et finalement une dernière version en 2017.

En 2004, le référentiel américain s'est axé principalement sur l'évaluation des risques. Cette décision de formaliser la gestion des risques provient selon BPMS group de deux facteurs :

- « *l'évolution d'un contexte économique de plus en plus risqué pousse les entreprises à se munir d'un processus de maîtrise des risques efficace.*

- *l'apparition d'un renforcement de la gouvernance d'entreprise entraine une surveillance accrue des comités d'administration et une transparence de la part des dirigeants. Cela fait suite aux scandales financiers cités précédemment. »²¹*

Pour se faire, la composante évaluation des risques a été subdivisée en 4 nouvelles composantes à savoir : la définition des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation de risques et le traitement de ces risques.

Le COSO 2 intègre dans ces 4 nouvelles composantes des notions qui n'étaient pas encore abordées dans le référentiel américain, c'est-à-dire :

- L'identification de l'appétence au risque des actionnaires.
- Le seuil de matérialité de la tolérance au risque de l'entreprise.
- L'identification des événements qui peuvent être une menace aux objectifs mais également une opportunité.
- La mise en place d'une cartographie des risques par un nouvel acteur : le risk manager.
- Le traitement des risques adéquate grâce à la mise en place d'un tableau de bord.

Le COSO de 2013 quant à lui s'est structuré n'ont plus en 8 composantes, mais en 17 principes qui sont repris dans les 5 composantes du COSO de 1992.

Dans cette mise à jour du référentiel, nous retrouvons la sanction en cas de non-respect des valeurs de l'entreprise dans le principe 1 du nouveau COSO qui s'intitule : l'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques. Le référentiel intègre également le risque de fraude dans son évaluation des risques.

Pour finir, en ce qui concerne les activités de contrôle, 3 principes ont été intégré dans cette composante :

- *« Le développement d'activités de contrôle afin de ramener le niveau de risque associé aux objectifs à un niveau acceptable.*
- *Le développement d'activités de contrôle en matière de système d'informations.*
- *La mise en place d'activités de contrôle grâce à des directives qui précisent les objectifs et procédures »²².*

²¹ <https://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-contrôle-interne-au-management-des-risques/>

²² http://fichiers.ifaci.com/tmp_fichiers/Dossier_COSO_Revue215.pdf

3. Les obligations des banques

3.1 Les risques du secteur bancaire

Le milieu bancaire est un secteur qui comporte de nombreux risques. Selon la Société Générale, il existe quatre grands risques caractéristiques de l'activité bancaire. Ceux-ci sont : le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel.

3.1.1 Le risque de crédit

Le risque de crédit est par définition²³ : *“le risque qui résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.”*.

Afin d'avoir un contrôle suffisant pour diminuer le risque de crédit, les institutions définissent, au préalable, des autorisations et des limites à ne pas franchir. Ces limites et autorisations sont basées sur la fiabilité des contreparties sur différents points.

3.1.2 Le risque de marché

Le risque de marché²⁴ est : *“le risque associé aux pertes dues à des mouvements de prix défavorables qui impactent le marché dans son ensemble”*.

Le risque de marché peut être dû à différents risques comme le risque de change est le risque en lien avec la variation des cours, le risque sur les cours des matières premières comme le pétrole, l'or..., le risque d'actions et le risque de taux d'intérêt qui peut baisser ou augmenter de sorte à faire évoluer le cours de l'actif en question.



²³ https://www.fimarkets.com/pages/risque_credit.php

²⁴ <https://www.ig.com/fr-ch/strategies-de-trading/tout-savoir-sur-le-risque-de-marche-190516>

Afin de diminuer le risque de marché, il est conseillé de prendre des positions sur différents marchés dans le but de compenser une perte par un gain, cela se nomme le hedging.

3.1.3 Le risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que la banque ait un problème de liquidité à un moment "t" suite à une demande plus importante d'actif comparé au passif qu'elle possède. Ce manque de liquidité fragilise les banques notamment dans la situation où les banques utilisent les dépôts à court terme pour financer les prêts à long terme.

3.1.4 Le risque opérationnel

Le risque opérationnel comme défini²⁵ par le comité de Bâle (2005) est *“le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes.”*

Cela comprend les risques internes comme les erreurs humaines, la malveillance, la fraude interne, la mauvaise gestion du personnel et les accidents. Il s'est aussi étendu et matérialisé comme des risques externes, comme des catastrophes, comme un incendie ou une inondation ou des catastrophes naturelles ou environnementales telles que des attentats, des tremblements de terre, tsunamis ou encore, les risques de piratages informatiques.

Afin de minimiser le risque opérationnel, il est souhaitable - comme cela a été expliqué - de faire une cartographie des risques.

3.2 Les impositions juridiques : règlement n° 97-02

Le contrôle interne est une tâche importante pour toutes les entreprises mais plus encore pour le secteur bancaire car il doit aussi respecter des lois et des obligations légales. Le principe du contrôle interne reste le même que pour les entreprises des autres secteurs. Il est, pour le secteur bancaire, spécialisé, adapté et plus strict suivant les différents règlements à respecter.

Le contrôle interne bancaire comporte des règlements et des obligations de plus en plus précises et strictes car, dans le passé, comme cela a été expliqué, des scandales financiers ont éclaté suite à des défaillances notamment du contrôle interne.

²⁵ https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php

C'est pour ces différentes raisons que la Société Générale de banque est soumise à ces impositions.

Ces impositions juridiques sont regroupées dans le règlement n° 97-02 qui est sorti le 21 février 1997. Les entreprises assujetties à celui-ci sont les établissements de crédits et les entreprises d'investissement. Ce règlement comporte 46 articles sont répartis en 6 catégories distinctes.

La première catégorie reprend les différents principes et définitions afin d'établir une base commune pour les différentes catégories qui suivront. On retient de cette première catégorie que les entreprises assujetties à ce règlement sont, par essence, les établissements de crédits, certaines entreprises d'investissement et d'autres types d'entreprises mentionnées dans un article précis qui est l'article L.442-2 du code monétaire et financier.

La Société Générale de banque fait partie de ces entreprises qui se doivent d'avoir un contrôle interne dans les conditions prévues par le règlement détaillé ci-joint (*règlement 97_02/21 février 1997*).

3.2.1 Premièrement, chaque entreprise doit s'assurer que les moyens mis en place soient suffisants, qu'il y ait une certaine cohérence dans les systèmes afin de permettre une surveillance et une gestion des risques de qualité, que les procédures mises en place soient adoptées et respectées.

Il va de soi également que le contrôle interne d'une entreprise se doit d'être en lien et en accord avec l'organe central si organe central il y a. Dans ce règlement, se retrouve un article définissant certains termes afin d'être clair pour la suite des différentes obligations. Il y est défini l'organe exécutif qui assure l'activité quotidienne de l'entreprise, l'organe délibérant qui, dans ce cas-ci, est le conseil d'administration et, pour finir, le comité d'audit qui accompagne le conseil d'administration dans ses missions. C'est d'ailleurs celui-ci qui en détermine la composition, son fonctionnement et ses missions.

Par exemple, le comité d'audit est chargé de vérifier les informations comptables, de porter un jugement sur le contrôle interne, de vérifier que les procédures mises en place sont respectées et, si ce n'est pas le cas, de proposer des actions pour y remédier. Il s'occupe de la maîtrise des risques qui peuvent être de différentes natures comme spécifiées précédemment.

En ce qui concerne les dispositions générales du système de contrôle des opérations et des procédures internes, six articles en résultent. De manière globale, le système et les procédures s'ils sont bien appliqués, doivent vérifier un certain nombre d'éléments, comme :

- La conformité des opérations.
- L'organisation de l'entreprise.

- Le respect des procédures de décisions.
- La prise de risques fixée préalablement.
- La qualité de l'information comptable et financière.
- Les conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information.
- La qualité des systèmes d'information et de communication.

Pour pouvoir vérifier ces éléments, les entreprises doivent disposer de suffisamment de moyens pour effectuer ces contrôles qui seront soit permanent, soit périodique. Ces moyens doivent être monétaires, humains, techniques...

Chaque entreprise devra fournir des moyens plus ou moins importants en fonction de la taille et de la nature de ses activités. De plus, cette vérification doit se faire de manière strictement indépendante par rapport à l'organe opérationnel. Cela est d'application tant bien pour les opérations comptables que pour les procédures et la surveillance des risques.

Pour assurer cette indépendance, il est conseillé d'avoir des hiérarchies différentes par unités jusqu'au plus haut niveau pour garantir une séparation des tâches la plus claire possible. Une autre solution, pour une indépendance stricte, est de la créer par des procédures qui peuvent être informatiques.

Afin d'assurer le contrôle permanent, l'entreprise désigne des responsables. Le nombre de ceux-ci dépendra de la taille de l'entreprise.

Pour la nomination des responsables, deux règles sont à respecter :

- Les responsables les plus hauts placés hiérarchiquement - qui ne sont pas membres de l'organe exécutif - ne peuvent pas effectuer d'opérations commerciales, financières et comptables.
- S'il y a une pluralité des responsables les plus hauts placés hiérarchiquement, c'est alors une personne de l'organe exécutif qui doit s'occuper de l'efficacité de ce contrôle permanent.

Afin d'assurer l'efficacité du contrôle périodique, l'entreprise désigne également un responsable qui contrôlera l'entreprise de manière indépendante vis-à-vis des différentes unités qu'il contrôle.

Les identités des responsables du contrôle permanent et périodique doivent être transmises à l'organe délibérant, le conseil d'administration, par l'organe exécutif. Ces identités seront dès

lors communiquées à la commission bancaire. Les responsables, après leurs différents contrôles émettent un rapport à l'organe exécutif et, si nécessaire ou sur demande du supérieur, à l'organe délibérant ou au comité d'audit.

Pour rappel, les moyens humains et techniques doivent être suffisants pour assurer un bon suivi des opérations. Par exemple, en ce qui concerne le contrôle périodique, pour que les moyens soient suffisants, il faut pouvoir contrôler l'ensemble des activités sur un nombre d'exercices le plus grand possible. Pour se faire, un programme de contrôle doit être mis en place une fois par an en accord avec les objectifs des organes exécutif et délibérant.

3.2.2 Le deuxième chapitre de cette section comprend des articles sur le dispositif de contrôle de la conformité.

Le contrôle de conformité se fait par un responsable désigné par l'entreprise et est communiqué à la commission bancaire. Celui-ci, s'il ne fait pas partie de l'exécutif, ne pourra - en aucun cas - effectuer des opérations comptables, commerciales et financières.

Des rapports devront être rendus soit au responsable du contrôle le plus haut dans la hiérarchie, soit à l'organe exécutif, cela aura été décidé au préalable. Un rapport peut également être demandé par l'organe délibérant qui, rappelons-le, est le conseil d'administration. Pour assurer ce contrôle, les entreprises doivent prévoir des procédures spécifiques d'examen de la conformité. Ces examens sont, par exemple, des procédures de contrôle des opérations réalisées au préalable ou encore des procédures d'approbation au niveau des nouveaux produits ou des transformations faites sur des produits existants.

De plus, pour pousser le contrôle et l'évaluation du contrôle interne, les entreprises mettent en place des procédures de centralisations de l'information et de ses dysfonctionnements. C'est pourquoi tous dirigeants ou autres personnes peuvent poser des questions ou émettre des avis sur les éventuels dysfonctionnements d'une activité ou d'un processus.

Pour que les procédures soient respectées, il faut évidemment que tout membre de l'entreprise soit au courant, c'est pourquoi les entreprises doivent s'assurer que des formations aient bien lieu afin de transmettre les obligations et les modifications du contrôle interne.

3.2.3 Ensuite, se retrouve dans le règlement une section organisation comptable et traitement de l'information.

Pour l'information comptable qui reprend l'information dans le bilan, le compte de résultat ainsi que les annexes, l'entreprise doit respecter un certain nombre de règles et de procédures. Premièrement, les opérations doivent être restituées dans un ordre chronologique.

Les informations doivent toutes être justifiées afin de pouvoir remonter le plus facilement possible au début du processus. L'entreprise doit également garder en sa possession les mouvements comptables afin de pouvoir justifier les différentes évolutions des arrêtés.

Pour le traitement de l'information, qui comprend la conservation des informations, de la documentation d'analyses, de la programmation et l'exécution des traitements, l'entreprise doit s'assurer que le niveau de sécurité informatique soit suffisant.

Pour se faire, ce dernier doit être vérifié de manière périodique et des procédures de secours - comme les backups et le doublement des systèmes - doivent également être mis en place afin d'assurer la continuité des activités si un grave problème survenait au niveau des systèmes informatiques.

3.2.4 Ensuite vient la section : système de mesure des risques et des résultats.

Un système de mesure des risques est indispensable pour qu'une entreprise se porte bien, c'est pourquoi celle-ci se doit de mettre en place des procédures afin de mesurer les différents risques qui entourent le secteur d'activité notamment le secteur bancaire. Cette section détaille les différentes mesures et procédures à suivre en fonction des différents risques comme, les risques de crédit, les risques de marché, les risques de taux d'intérêt global, les risques d'intermédiation et, pour finir, les risques de liquidité et de règlement. Chaque risque va disposer d'un système de mesure, classement, analyse différente.

3.2.5 Ensuite, il y a la partie du système de surveillance et de maîtrise des risques.

On ne peut parler de contrôle interne sans parler de la maîtrise des risques, c'est pourquoi il est indispensable pour les entreprises de ne pas lésiner sur les moyens au niveau de la maîtrise des risques opérationnels et juridiques.

Pour se faire, elles doivent disposer de systèmes de surveillance pour maîtriser les risques. Ces systèmes mis en place vont pouvoir avertir l'entreprise quand ces risques deviennent trop importants et qu'ils dépassent les limites que s'était fixées l'entreprise au préalable. Bien évidemment, les risques ne sont pas fixes et peuvent fluctuer avec le temps, c'est pourquoi il faut impérativement faire des réévaluations des systèmes de mesure des risques et de leurs limites pour voir s'ils sont toujours en accord avec l'évolution de l'entreprise, de ses activités et de son environnement...

Il est également préférable, quand un nouveau produit se présente ou qu'un produit a été transformé, de vérifier si les mesures, procédures et limites mises en place précédemment pour

les autres produits sont en adéquation avec les nouveaux. Si cela n'est pas le cas, après analyse, il faudra alors faire quelques modifications pour adapter le système à chaque produit.

Comme détaillé antérieurement, il existe de nombreux risques dans le secteur bancaire. De manière générale, les différents risques vont comporter des limites et ces limites sont définies de manières globales.

Cependant, pour certains risques, les limites globales sont fixées d'une autre manière. Par exemple, pour les activités de marchés, ces limites globales sont fixées par les différents types de risques que l'entreprise encourt, contrairement aux risques d'intermédiations où les limites sont fixées par entité juridique et non plus par type de risque encouru. Comme pour les systèmes de surveillance, les limites globales doivent être réévaluées de manière ponctuelle afin de voir si celles-ci sont toujours en adéquation avec l'entreprise. Cela doit se faire au minimum une fois par an et, ce, par l'organe exécutif ou délibérant.

Pour les limites opérationnelles, celles-ci doivent être pensées de manière à être en concordance avec les limites globales qui auront été définies préalablement. Il est intéressant de mettre des systèmes en place afin de mesurer les risques et d'en définir les limites. Cependant, il est également nécessaire de mettre en place des dispositifs qui permettront de s'assurer que les procédures et les limites sont respectées, et, si celles-ci ne sont pas respectées, d'en connaître les causes et d'en informer les dirigeants responsables afin d'y remédier le plus rapidement possible.

Quand vient le temps de l'analyse pour vérifier si les procédures et les limites sont respectées, il faut s'assurer que cela soit fait par un comité des risques qui comprend les responsables des unités opérationnelles et des représentants de l'organe exécutif, ainsi que les personnes compétentes et indépendantes de l'unité opérationnelle analysée.

La deuxième partie de cette section comprend les conditions applicables en matière d'externalisation.

Premièrement, il est impératif que les systèmes de contrôle comprennent les activités externalisées et que ces systèmes soient adaptés à celles-ci.

Avant d'externaliser une activité, il faut être certain de confier cette activité à des personnes agréées ou habilitées à faire ce genre d'activité.

Une entreprise peut externaliser une activité à un prestataire externe aussi importante qu'elle soit, cependant elle doit garder la maîtrise sur l'activité. Pour cela, un contrat doit être rédigé entre le prestataire et l'entreprise. Cette dernière doit également s'assurer de la qualité de

l'engagement du prestataire, mettre en place un mécanisme de secours si cela venait à ne pas se passer comme prévu, une assurance du respect des procédures ainsi qu'un accès illimité aux informations.

3.2.6 Pour conclure ce règlement, la dernière section : système de documentation et d'information.

L'organe délibérant, pour assurer un suivi continu du contrôle interne et du contrôle de conformité, fait - au minimum deux fois par an - un examen des différentes activités de contrôle. L'organe délibérant procède à l'examen, sur base des informations recueillies auprès de l'organe exécutif, de différents responsables et du comité d'audit dans certains cas. Dans le cas de l'existence du comité d'audit, cet examen ne peut avoir lieu qu'une fois par an. Dans le rapport, l'organe exécutif y intègre des informations primordiales qui ressortent au niveau des risques auxquels l'entreprise est exposée et également une analyse concernant la rentabilité des opérations de crédit ainsi que la surveillance du risque de non-conformité. Il y a aussi les détails sur les mesures prises concernant la continuité de l'activité de l'entreprise et les détails des mesures sur le contrôle des activités externalisées.

Pour regrouper toutes les informations concernant les différentes procédures mises en place dans les différentes activités de l'entreprise, un manuel est créé où se retrouvent différents documents comme les modalités d'enregistrement, les modalités de traitement, de restitution d'informations ainsi que des schémas comptables.

De plus, un document bien précis doit également regrouper les moyens mis en place pour un bon fonctionnement du contrôle interne. Ce document reprend obligatoirement un certain nombre d'informations comme: *“les différents niveaux de responsabilités, les différentes attributions et les différents moyens mis en place pour le contrôle interne, les différentes règles concernant l'indépendance, les procédures quant à la sécurité des systèmes d'information et de communication, une description des systèmes de mesure, de limitation et de surveillance des risques, le mode d'organisation du dispositif de contrôle de la conformité, le mode d'organisation de la trésorerie”*. Ce document doit toujours être disponible au visionnage par les différents organes délibérant, exécutif voire même comité d'audit.

En plus des différents examens annuels et des documents obligatoires, les entreprises doivent émettre plusieurs rapports - au minimum une fois par an – et dans un d'eux doivent se les conditions d'un contrôle interne assuré.

Ce rapport est composé de deux points :

1. Le premier point détaille des éléments clés quant aux différents risques, à savoir : les actions menées en termes de contrôle, un inventaire des enquêtes réalisées, les insuffisances relevées et les mesures prises suite à celles-ci, une description des modifications, une description des procédures pour les nouvelles activités, une partie sur les différents contrôles concernant les succursales à l'étranger, les actions projetées pour le contrôle interne et, pour finir, une annexe comprenant les opérations conclues entre les dirigeants et les actionnaires.
2. La deuxième partie du rapport contient les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré à l'ensemble du groupe.

3.3 La surveillance du secteur bancaire jusqu'en 2008

A l'époque de l'affaire Jérôme Kerviel lorsqu'il était en fonction au sein de la Société Générale, se retrouvaient quatre principales autorités en charge de la régulation et du contrôle financier : la Banque de France, la Commission bancaire, l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM) et l'Autorité des marchés financiers.

Selon la loi de l'époque, la Banque de France a pour rôle :

- *D'assurer la sécurité des moyens de paiement scripturaux et de la pertinence des normes applicables en la matière.*
- *De veiller au bon fonctionnement et à la sécurité des systèmes de paiement.*
- *De veiller à la sécurité des systèmes de compensation, de règlement et de livraison des instruments financiers*”²⁶.

La commission bancaire quant à elle succède en 1984 à la Commission de contrôle des banques qui était en place depuis 1941. Celle-ci a pour rôle²⁷ :

- *Un contrôle permanent suivant les documents comptables des établissements.*
- *Une enquête dans les établissements afin d'avoir une vision précise du fonctionnement et de la situation de l'établissement”.*

En plus d'évaluer et de contrôler les établissements, la commission bancaire va pouvoir avoir un rôle a posteriori en sanctionnant les établissements qui ne respectent pas les règles mises en

²⁶ <https://www.banque-france.fr/stabilite-financiere/infrastructures-de-marche-et-systemes-de-paiement/missions-de-surveillance>

²⁷ https://www.senat.fr/eco/ec09-005/ec09-005_mono.html

place. Cela peut être constaté dans l'affaire que nous analysons où la commission bancaire a sanctionné la Société Générale suite aux défaillances de son contrôle interne.

En ce qui concerne l'AMF (Autorité des marchés financiers), c'est une autorité publique indépendante qui est munie de la personnalité morale. Les missions de l'AMF dans la surveillance du système bancaire sont de :

- *“Protéger l'épargne investie dans les instruments financiers donnant lieu à une offre au public ou à une admission aux négociations sur instruments financiers et dans tout autre placement offert au public.*
- *Veiller à l'information des investisseurs.*
- *Veiller au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers”²⁸.*

Quant à l'Autorité de contrôle des assurances (ACAM), tout comme l'Autorité des marchés financiers, l'ACAM possède la personnalité morale et est également une autorité publique indépendante. Son rôle est de surveiller si l'ensemble du secteur des assurances respecte la réglementation mise en place. Elle a tant un rôle dans la prévention en effectuant des recommandations pour le secteur qu'un rôle de gendarme si cela est nécessaire en effectuant des redressements ou encore en sanctionnant les plus mauvais élèves.

En 2006, la Cour des comptes a contrôlé les entités afin de rendre un rapport complet²⁹ à la ministre de l'Économie... Ce rapport détaillé de faits et de recommandations a été réalisé à partir de 2006 et a été envoyé entre janvier et décembre 2008, soit après l'apparition du scandale entre la Société Générale et son trader.

Ce rapport met en évidence certains problèmes dans le dispositif mis en place de ces trois autorités qui peuvent nuire à l'efficacité du système. Étant donné que ce rapport a été envoyé aux personnes intéressées en 2008, soit durant la crise financière, cela a montré les défaillances urgentes à contrer afin de renforcer les structures au plus vite.

Premièrement, il est rapporté que l'organisation de la régulation financière se veut trop cloisonnée et hétérogène. Bien que l'indépendance des trois institutions soit motivée par de nombreux points positifs comme l'efficacité d'un contrôle limité, une proximité entre la Banque centrale et le contrôleur bancaire, cela ne permet pourtant pas un partage optimal de

²⁸ <https://www.amf-france.org/fr/lamf/nos-missions>

²⁹ <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/17-autorites-controle-regulation-secteur-financier.pdf>

l'information entre les institutions et la Banque centrale. De plus, le statut des trois autorités n'est pas respectivement le même. Tandis que l'AMF et l'ACAM sont des autorités publiques indépendantes dotées en plus de la personnalité morale, la commission bancaire quant à elle est une autorité administrative indépendante et ne possède pas la personnalité juridique.

L'un des plus gros problèmes dans le système est que la régulation est en perpétuel retard face aux mutations des activités financières. Cela est principalement dû aux nombreuses innovations financières comme les produits financiers, par exemple, qui ne cessent de s'accélérer. En plus de ces innovations, les autorités doivent également faire face à l'internationalisation et à la brutalité des marchés.

La cour a en effet relevé que les sanctions apportées aux établissements financiers n'étaient pas assez conséquentes en termes de montant et que cela ne poussait pas les établissements à améliorer les contrôles et la gestion de leurs risques. Bien d'autres problèmes ont été relevés dans ce rapport comme : un effort à faire sur la modernisation des procédures, une comptabilité des trois autorités de qualité inégale ainsi que l'absence de pilotage par objectifs au sein des autorités.

3.4 Les modifications du système après la crise de 2008

Pour contrer la crise de 2008 et les problèmes analysés dans le système bancaire, un projet de loi a été présenté par Karine Berger, députée à l'époque. Il en ressort qu'il est primordial de réformer le système bancaire d'un point de vue non seulement prudentiel mais également structurel.

La crise de 2008 a pu permettre de distinguer deux dangers importants qui n'étaient jusque-là par encore maîtrisés : le risque systémique et l'aléa moral.

- Le risque systémique : Ce risque est par définition : *“généré par la taille et à l'interdépendance extrême des établissements financiers”*
- L'aléa moral quant à lui : *“incite le système financier à prendre trop de risques et à prendre en otage l'argent public pour sauver les activités de spéculation.”*

La réduction de ces deux dangers va constituer principalement le projet de loi afin de trouver au mieux un équilibre entre : *“l'utilité de la finance à l'économie et la protection contre les risques excessifs que la finance et les banques pourraient prendre et qui se retourneraient justement contre l'économie... et les banques elles-mêmes.”*

Pour ce faire, des changements doivent être opérés dans le système bancaire. On en retrouve principalement deux. Premièrement, la création de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) qui est la conséquence de la fusion entre deux organismes : la Commission bancaire et l'Autorité de contrôle des assurances et mutuelles (ACAM).

La fusion de ces deux organismes permet d'avoir une vue plus globale sur le secteur de la banque et de l'assurance et de renforcer la surveillance macro-prudentielle. L'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) a donc comme rôle de :

- *Veiller au respect, par les établissements de crédit, de la réglementation prudentielle qui leur est applicable.*
- *Veiller à l'application de la réglementation en matière de protection des consommateurs dans le secteur bancaire et de l'assurance.*

Deuxièmement, la réglementation concernant les ratios de Bâle III a été revue. Cela concerne principalement :

- *Le renforcement des risques de marchés.*
- *L'augmentation des fonds propres des banques.*
- *Le renforcement des risques de marchés suite à la titrisation³⁰.*

Troisièmement, le secteur bancaire était soumis au texte de loi de 2003 jusqu'à 2008. Cette loi avait été mise en place suite à l'éclatement de la bulle internet. Pour répondre à la crise de 2008, une nouvelle ordonnance n° 2010-76 a été actée afin de répondre aux changements et aux nouveaux risques du secteur bancaire.

Actuellement, la surveillance du secteur bancaire se compose de trois grandes institutions : la Banque de France, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et l'Autorité des marchés financiers (AMF).

³⁰ “*Technique financière consistant à transformer des actifs illiquides en titres négociables*” (lafinancetoutous.be)

4. Le métier de trader

4.1 Qu'est-ce qu'un trader ?

Un trader travaille dans une salle de marché, lieu où les institutions financières effectuent des transactions afin de générer du profit.

Dans une salle de marché, on peut y retrouver trois activités distinctes.

- Le front-office va essayer de générer un maximum de profits via la prise de positions sur des actifs financiers, c'est là qu'interviennent les traders.
- Le middle-office est le lien entre le front-office et le back-office.
- Le back-office va effectuer le travail administratif et comptable des opérations réalisées au préalable par le trader.

Plus précisément, le métier de trader est de générer du profit grâce à la vente et à l'acquisition de produits financiers. Pour générer un maximum de bénéfices, il va devoir, dans un premier temps, trier toutes les informations qui l'intéressent dans l'actualité. Dans un deuxième temps, il va scruter attentivement le marché en question de manière plus personnelle afin de se forger une opinion. C'est en lisant l'actualité qui correspond à son domaine et son analyse personnelle sur le marché que le trader va pouvoir générer du profit en misant sur les bons produits financiers.

4.2 Les missions

Le travail des traders varie en fonction de leurs domaines d'activités, de leurs compétences, et des missions que leur confie leur organisme en termes de produits financiers. Ces produits financiers peuvent être de différentes formes telles que les obligations, les actions, les contrats à termes...

Les missions de Jérôme Kerviel :

Jérôme Kerviel avait un mandat d'origine qui comportait deux domaines d'activités :

1. Animation des marchés ou plus communément appelé "market-making" de produits de la banque.

2. Le trading de turbowarrants³¹ de la concurrence.

Le premier énoncé est selon son mandat sa principale activité. L'animation des marchés de produits de la banque est censée être une activité peu risquée car, pour chaque vente que le trader fait, celui-ci doit impérativement minimiser le risque en effectuant une opération de couverture qui est une opération inverse à celle faite précédemment.

Pour le trading de turbowarrants de la concurrence, le trader doit acheter des turbocalls de la concurrence tout en se couvrant par une opération inverse pour minimiser les risques. Afin de faire du profit, le trader doit miser sur une hausse du marché.

4.3 Les limites

Les limites des traders vont dépendre, d'une part, de l'organisme dans lequel il se trouve et, d'autre part, du "niveau" de trading. Un "junior trader" ne va pas avoir les mêmes limites - dans un premier temps - qu'un trader qui est expérimenté et qui a déjà fait "ses preuves" depuis plusieurs années.

Selon les positions, les limites vont évoluer dans le temps en fonction des résultats que le trader aura rapportés à l'organisme. Il est important de différencier les positions "intraday" qui, rappelons-le, sont des positions bouclées dans la journée à contrario des positions "extraday" qui sont des positions qui peuvent être conservées au-delà de la journée.

Les limites de Jérôme Kerviel :

Les limites de Jérôme Kerviel étaient multiples. Ces limites étaient fixées sur des positions directionnelles à ne pas dépasser.

Jérôme Kerviel était sous les ordres de M.Declerk (le n+1 de Jérôme Kerviel jusqu'en 2006). La limite "intraday" était d'un million d'euros au départ. Elle a été augmentée jusqu'à cinq millions d'euros.

Cependant, ces limites n'étaient pas formellement écrites comme le stipule Monsieur Declerk et l'a confirmé Jérôme Kerviel lors des différents procès. Après le départ de Monsieur Declerk, Monsieur Cordelle (nouveau N+1) a - au fur et à mesure du temps - augmenté les limites intraday de Jérôme Kerviel d'un montant de plus ou moins 30 millions d'euros.

³¹ Le turbowarrant est un instrument financier émis en grande partie par des institutions financières

La limite extraday est - par principe - collective. Elle ne peut dépasser 125 millions d'euros pour l'ensemble de son "unité", le desk Dekta One, c'est-à-dire six traders. Le point de vue de Jérôme Kerviel (Ordonnance de renvoi 2008, p° 16) sur cette limite est qu'elle était "poreuse, floue, non validée par écrit et dépassée très régulièrement de 10, 50 ou 100 millions".

4.4 Le contrôle

Le trading étant une activité comportant de nombreux risques, les traders sont soumis à de nombreux contrôles afin de vérifier si ceux-ci n'exploitent pas le marché de manière excessive en dépassant les limites de leur mandat. Ces contrôles peuvent être de différents types et vont varier en fonction de l'organisme. La plupart des organismes ont des obligations de contrôles réguliers. C'est pourquoi ceux-ci existent aussi bien au quotidien qu'en fin de mois. Un suivi de la trésorerie et un suivi des risques sont également, comme nous l'avons décrit, de rigueur dans ce domaine.

Le contrôle de Jérôme Kerviel :

Jérôme Kerviel était soumis à de nombreux contrôles comme pour l'ensemble des traders de la banque. Différents contrôles quotidiens et périodiques qui se faisaient en fin de mois étaient mis en place.

Pour les contrôles périodiques, le middle-office et le back-office effectuent un contrôle dès qu'une opération entre dans l'application front-office Eliot. Le middle-office effectue des contrôles quotidiens pour identifier les écarts entre la base du front-office et la base du back-office. Les écarts sont identifiés quotidiennement mais la résolution des écarts peut, quant à elle, prendre quelques jours afin de régler celui-ci. De plus, les opérations qui sont dites anormales, qui présentent un "défaut" sont placées dans une base tampon et ne sont pas traitées au quotidien.

Un deuxième contrôle s'effectue lors du paiement, qui se fait à la date valeur de l'opération. Un contrôle supplémentaire s'effectue lors de la confirmation de l'opération. Quand un trader passe une transaction, celle-ci est caractérisée de préconfirmation. La confirmation finale se fait entre back-offices des deux parties prenantes. Cependant, il ne faut pas de confirmation quand une transaction est faite avec une contrepartie interne à la Société Générale.

Pour les contrôles périodiques, ils sont de deux types :

1. Les contrôles passerelles

2. Les contrôles de réconciliations comptables.

Le contrôle passerelle consiste à comparer les résultats du front office qui sont directement extraits du serveur Eliot et les résultats comptables qui, eux, sont extraits du back-office. Cela permet de voir si, dans un premier temps, un écart existe entre les deux résultats et, dans un deuxième temps, d'identifier la source de l'écart afin de voir si celle-ci est justifiée ou non. Ces contrôles se font en fin de mois sauf pour le mois de janvier et juillet. Les réconciliations comptables se font comme le contrôle passerelle en fin de mois. La réconciliation comptable ou le rapprochement³² est *“un processus comptable dans lequel deux ensembles d'enregistrements sont comparés pour s'assurer que les chiffres sont en adéquation. Ces ensembles d'enregistrements sont généralement des relevés de compte comparés avec les comptes de la société”*. (Betterstudy 19/02/2018)

4.5 La psychologie d'un trader

Le profil³³ type d'un bon trader est un individu discipliné qui doit mettre son ego de côté. Il accepte avant tout la toute-puissance du marché et le fait que le marché a toujours raison. Ainsi il ne doit pas imposer son point de vue au marché. De plus, le trader doit accepter qu'il y ait une grande part d'incertitude et que le marché puisse tout faire. Les bons traders sont des personnes bosseuses, ils travaillent toujours sur des analyses rigoureuses avant, pendant et après l'ouverture des marchés. Ils ont besoin d'une concentration maximale et ne peuvent se laisser perturber durant leur activité quotidienne. Pour cela, ils doivent avoir une bonne hygiène de vie et une très grande discipline. Pour Thami KABBAJ (2011) mieux vaut être discipliné qu'être brillant pour performer sur le marché. De nombreux traders brillants n'ont pas eu ces qualités et ont perdu le contrôle à un moment donné.

De nos jours, la psychologie dans le monde des traders prend une place importante dans le métier car la maîtrise des émotions est l'un des points les plus importants dans la réussite du trading. L'absence d'émotions ne permettrait pas de prendre des décisions rationnelles dans des moments de risques (DAMASIO – BECHARA 1990). Cependant, des émotions mal gérées

³² <https://betterstudy.ch/le-rapprochement-en-comptabilite/>

³³ <https://www.youtube.com/watch?v=MWYMMGhT6Ic>

peuvent également amener à de nombreux problèmes comportementaux dans les salles de marché. C'est pourquoi il est primordial pour un trader de se connaître et de savoir gérer les émotions en temps voulu. Selon Caroline Attia, ex-trader à la Société Générale et psychologue clinicienne : “entre le trader qui dérape et celui qui fait bien son travail, il n'existe qu'une différence de degré, pas de nature”.

Le risque d'un non-contrôle de ses émotions amène à des situations instables comme l'excès de confiance ou le doute qui n'est pas une situation optimale pour un trader, car se croire invincible après un gain pour être très mauvais ou douter après une perte est mauvais puisqu'une incertitude s'installe. (Thami KABBAJ 2011).

Suite à ces phénomènes d'excès de confiance et de doutes, ils vont vouloir prendre plus de risques afin de prouver que leurs raisonnements sont bons et, par ce biais, prouver aux autres leur valeur.

Pour les pertes et les gains, il y a souvent une tendance à : *la tendance du trader à solder trop tôt ses positions gagnantes et à laisser courir trop longtemps les perdantes pour retarder le moment douloureux où il lui faudra prendre sa perte.* (Yann VERDO – Les Echos 2014).

Tous ces effets psychologues néfastes vont entraîner les traders plus fragiles dans une mauvaise spirale, les poussant à émettre des positions colossales tout en les dissimulant via des moyens frauduleux. Tous ces éléments nous amènent au cas et à la psychologie de Jérôme Kerviel.

La psychologie de Jérôme Kerviel :

Une citation reprend bien la psychologie de Jérôme Kerviel au sein de sa fonction de trader et des positions qu'il a pu prendre au sein de la banque. “*Le trader doit se protéger de nombreuses choses et avant tout de lui-même*” (Jesse Livermore)

Selon des extraits³⁴ de l'analyse psychologique qu'a subie le trader suite à l'enquête sur le scandale, Jérôme Kerviel était une personne passionnée par son travail. Cependant, si l'on se réfère aux analyses faites précédemment, on peut voir que Jérôme Kerviel ne gérait pas ses émotions comme il aurait dû le faire pour être un très bon trader. Il n'est pas arrivé à mettre son ego de côté, il était vraiment content, en 2007, lorsqu'il faisait de très bons résultats. Les employés autour de lui l'appelaient “cash machine” et cela flattait son ego. De plus, lors de cet entretien, il déclare : “*je détestais perdre de l'argent, j'étais fou furieux à chaque fois que je perdais*”. Cela rejoint l'analyse ci-dessus où le trader a eu un problème d'excès de confiance,

³⁴ <https://www.nouvelobs.com/economie/20080626.OBS0236/extraits-de-l-expertise-psychologique-de-jerome-kerviel.html>

mais également de doute envers lui-même lorsqu'il a perdu, il devait à tout prix montrer sa valeur et son raisonnement était le bon.

Pour finir, les effets néfastes l'ont entraîné dans une spirale négative et l'ont poussé à générer des opérations frauduleuses pour cacher ses prises de position. Nous pouvons peut-être conclure en disant que Jérôme Kerviel était un trader brillant mais très indiscipliné et ne possédait par conséquent pas tous les atouts pour devenir un bon trader.

5. Recensement des manquements

En se référant aux jugements émis tout au long de l'enquête, il a été constaté que de nombreux manquements existaient. Ils ont permis, notamment, que cette fraude puisse prendre vie et durer aussi longtemps.

En analysant les rapports écrits, nous avons pu répertorier les manquements les plus importants. Ceux-ci se classent en deux points distincts :

1. Les manquements fermes liés aux indices auxquels la banque n'a pas porté attention.

Ces indices étaient de deux ordres :

- Des indices internes qui se situaient au niveau du back et du middle office
- Des indices externes qui venaient d'organismes externes à la banque comme Eurex par exemple.

2. Les erreurs que la banque a pu commettre.

5.1 Les indices

5.1.1 Les indices internes

Les indices internes concernant les dépassements de limites de Jérôme Kerviel ont été assez nombreux.

Courant 2006 et 2007, la plateforme DeltaOne signalait des dépassements de limites en extraday. Cet indice a été traité par le département des risques en envoyant des courriers aux intéressés mais des explications étaient toujours trouvées afin de les justifier.

D'autres éléments auraient dû inquiéter la banque, notamment le niveau de la trésorerie et le résultat du trader pour l'année 2007.

- La trésorerie du trader était en dent de scie alors que celle d'un autre trader était, quant à elle, plutôt linéaire. Selon la nature de ces activités, une telle trésorerie n'était pas vraisemblable, le montant de celle-ci était beaucoup trop élevé.

Cependant, même si la trésorerie est un élément accessible à M. Cordelle, son supérieur, celui-ci n'a pas vu le lien entre la trésorerie et le résultat que le trader avait dégagé. Pour lui, la trésorerie n'était pas spécialement représentative de l'activité d'un trader. Selon la commission bancaire, les variations de trésorerie étaient incompréhensibles par rapport à l'activité de Jérôme Kerviel.

- Le résultat dégagé lors de l'année 2007 aurait pu lui aussi attirer l'attention des supérieurs de Jérôme Kerviel. Il a dégagé durant l'année 2007, 55 millions d'euros. Rien comparé au 1,4 milliard d'euros dégagés réellement, cependant, les 55 millions étaient déjà un montant colossal pour un trader. Ces 55 millions d'euros étaient un résultat exceptionnel pour le trader car celui-ci était sept fois plus important que son résultat dégagé lors de l'année précédente. Ce résultat a subi une analyse plus poussée afin d'en dégager les raisons et les supérieurs en ont conclu que ce résultat était probable suivant différents facteurs comme la nouvelle activité du trader ou le contexte porteur du marché...

De plus, quelques traders avaient également réussi à dégager un résultat aussi élevé, voire plus élevé que celui de Jérôme Kerviel, prouvant ainsi que cela pouvait être possible d'obtenir un résultat de cette ampleur. Les supérieurs du trader n'ont donc trouvé aucune anomalie à ce résultat.

Cependant, selon la commission bancaire, ce résultat devait, malgré les possibles facteurs décrits ci-dessus, être analysé de manière minutieuse. Si cela avait été fait, ils auraient remarqué que ce résultat était dégagé en grande partie grâce à des positions directionnelles³⁵.

Fin mars 2007, le service comptable de la banque a constaté des écarts de 94 millions concernant des opérations émises par Jérôme Kerviel. Ces écarts étaient la différence entre ce qui était sur la plateforme Eliot et ce qui se retrouvait dans la comptabilité provenant du back-office. Ils étaient dus à des opérations mises dans la zone tampon de la plateforme Eliot. De ce fait, ces opérations ne descendaient pas au niveau du back-office pour une vérification. Ces opérations, mises dans la base tampon n'étaient autres que les couvertures fictives du trader pour cacher ses positions et ses réels gains ou pertes.

Une analyse plus poussée a été réalisée afin de comprendre ces écarts. A nouveau, cela devait être un indice sérieux pour découvrir la réalité des positions du trader mais Jérôme Kerviel arrivait à fournir des explications très concrètes et très réalistes sur ces écarts de comptabilité. De par ses explications et des documents falsifiés, le trader a pu se tirer d'affaire malgré la suspicion importante de la banque.

La commission bancaire a insisté dans son rapport sur le fait que le Middle Office : "aurait dû voir les positions de Kerviel au travers des dépôts de garanties". Le Middle Office recevait de la société Fimat un rapport quotidien des besoins en dépôt. L'activité du trader était lisible dans ce rapport, cependant, le Middle Office a examiné ce rapport de manière globale et non

³⁵ Est le fait de prendre une position sur une tendance de marché qui va être haussière ou baissière aussi longtemps que les critères de tendances le permettent (andlil.com)

dans les détails, ce pour quoi ils sont sûrement passés à côté de cet indice qui aurait pu les mettre sur la voie de ce que tramait Jérôme Kerviel.

Pour finir, voici un indice non représentatif des différents résultats qu'a pu enregistrer Jérôme Kerviel, plutôt un indicateur comportemental.

Lors de l'année 2007, le trader n'a pris que quatre jours de congé. Cet indicateur aurait pu attirer l'attention des dirigeants car, comme l'expliquait Kerviel : *“c'est une des règles primaires du contrôle interne : un trader qui ne prend pas de vacances est un trader qui ne veut pas laisser son book à un autre ! Or en 2007, je n'ai pris que 4 jours de congés sur l'année”*.

5.1.2 Les indices externes

En dehors des indices internes à la Société Générale, il y a eu des indices concernant le scandale au niveau externe à l'organisme.

- Les contrôles de la société Fimat.
 - L'indice le plus important concernant cette affaire, les courriers d'Eurex, la bourse des produits dérivés pour l'ensemble de l'Allemagne.
- ⇒ Le premier indice aurait dû provenir de la société Fimat, filiale de courtage de la Société Générale. Cette filiale gère la tenue des comptes de certains produits dérivés de la banque. Fimat a effectué un contrôle approfondi fin 2007 car il y avait une trop grande augmentation des revenus. Ceux-ci ont été analysés, il n'y avait rien d'alarmant car il a été démontré que cela provenait d'opérations conformes par la Société Générale. Cependant, le directeur général de la filiale a voulu, à cette époque, approfondir les recherches. Fimat n'a pas eu le temps de le mettre en place car le scandale a éclaté avant.
- ⇒ Pour l'indice externe, Eurex a remarqué des anomalies concernant le marché allemand et cela les a amenés à analyser la situation et à se rendre compte que cela provenait de la Société Générale et plus particulièrement, d'un trader, Jérôme Kerviel. Afin d'éclaircir cette affaire, Eurex a échangé avec la banque afin de leur montrer leurs inquiétudes et leurs interrogations. En pratique, la banque n'a jamais réellement porté attention à ces différents courriers.

Afin de comprendre au mieux le déroulement de l'affaire entre Eurex et la Société Générale, il est important de reprendre l'analyse interne complète d'Eurex.

Eurex a dû faire une analyse en interne afin de comprendre pourquoi le marché allemand ne prenait pas la même direction que le marché mondial, ils ont, dès lors, conclu que cela était suite à des positions importantes de la Société Générale. Cet événement se passa en août 2007.

En octobre 2007, on fit parvenir à Eurex l'information qu'un trader avait fortement agi sur le marché et qu'une partie du montant provenait de la société Fimat. Après une analyse plus poussée, ils ont finalement pu voir que ces positions provenaient de la Société Générale et plus particulièrement du trader Jérôme Kerviel. De prime abord, aucun souci n'était visible et la banque était au courant des montants impliqués. Ils ont quand même décidé d'envoyer un courrier à la Société Générale afin d'avoir des éclaircissements sur leur stratégie.

Suite aux courriers, le service déontologique de la banque demanda de plus amples informations à Jérôme Kerviel. Le trader se justifia en expliquant qu'il devait prendre des positions importantes afin de se couvrir sur d'autres positions. Eurex n'a pas été entièrement satisfait des informations transmises par la banque. Un deuxième courrier fut envoyé à l'organisme. Ils voulaient s'assurer que les positions prises servaient bien à couvrir d'autres positions car, jusqu'à présent, il n'en avait aucune preuve. Eurex expliqua, dans son courrier, qu'il y avait eu des prises de position très importantes en l'espace de deux heures. A nouveau, la banque s'est référée aux dires et explications de Jérôme Kerviel qui avait utilisé des couvertures fictives. Les réponses n'étaient pas très claires et ne correspondaient pas toujours à la réalité, ce qui a laissé Eurex assez perplexe.

Malgré le fait qu'ils pouvaient se sentir un peu "soulagés" du fait que les courriers avaient été adressés également à la hiérarchie de Jérôme Kerviel - ce qui pouvait laisser penser qu'ils étaient au courant de ses prises de décisions - ils ont décidé de poursuivre leurs analyses et ils étaient prêts à envoyer un troisième courrier en janvier 2008 quand l'affaire a éclaté au grand jour.

5.2 Les erreurs

De nombreuses erreurs ont été recensées au niveau de la Société Générale durant la période où Jérôme Kerviel était trader.

1. Le premier indice interne a été expliqué précédemment, à savoir, les dépassements des limites extraday durant l'année 2006-2007.

Ces dépassements étaient certes des indices. Cependant selon la commission bancaire, le département des risques de la Société Générale émettait une communication officieuse au

Delta One concernant ces limites avant la publication officielle. Cela a permis à Jérôme Kerviel de modifier ses positions par des opérations fictives afin de cacher ses dépassements officiels qui étaient dans un premier temps un indice et sont devenus une erreur suite à la communication officieuse.

2. Les limites du trader n'étaient pas formellement écrites. Entre 2005 et 2006, M. Declerck, ancien N+1 du trader, et Jérôme Kerviel affirment que les limites intraday étaient, dans un premier temps, d'un million d'euros et, dans un deuxième temps, de cinq millions d'euros. Cependant tous deux ont affirmé qu'elles n'étaient pas formellement écrites. En 2007 avec M. Cordelle, son dernier supérieur direct, ces limites n'étaient toujours pas formelles. Celles-ci ont été étendues et étaient estimées à hauteur de trente à cinquante millions d'euros.

3. Reprenons le moment où le trader a reçu une augmentation de limites passant d'un million à cinq millions d'euros. Cette augmentation survient de manière très soudaine car quelque temps auparavant, en 2005 M. Declerck s'est aperçu que le trader traitait certains titres et qu'il gagnait un certain montant, 200.000 euros plus précisément. Cependant, M. Declerck se rendra compte que les gains étaient plus importants que 200.000 euros et, qu'en plus, pour obtenir ces gains, Jérôme Kerviel avait pris des positions pour plus d'un million d'euros (sa limite intraday).

Une réunion a été organisée avec les trois supérieurs hiérarchiques et Jérôme Kerviel afin d'officialiser le fait qu'il avait dépassé les limites de son mandat et que cela ne devait plus se reproduire. M. Declerck était conscient qu'il devait surveiller le trader et les analyses de risques chaque jour. Néanmoins, les limites intraday de Jérôme Kerviel ont été augmentées juste un mois après cet incident, ce qui paraît étrange.

4. Si l'on suit le cours de cet incident, celui-ci n'a jamais été mentionné au futur supérieur du trader, M. Cordelle. Aucune information concernant le passé du trader et l'incident n'ont été rapportés à M. Cordelle. Pour les supérieurs étant toujours en fonction, cet incident était clos et il n'était pas important d'en faire suite en sachant que cet incident était derrière eux. Par conséquent au vu du comportement, ils en ont conclu qu'il n'était plus nécessaire d'être attentif aux opérations que faisait le trader. De plus, deux mois de transition ont été enregistrés entre le départ de M. Declerck et l'arrivée de M. Cordelle. Cette situation a

laissé Jérôme Kerviel seul aux commandes durant deux mois durant lesquels le trader a pu travailler, prendre des positions sans supérieur hiérarchique ni contrôle direct.

5. A l'égard de M. Cordelle, celui-ci a été engagé afin de remplacer M. Declerck.
M. Cordelle n'avait jamais été trader auparavant. C'était la première fois qu'il allait gérer une équipe de trading même si celui-ci connaissait parfaitement les produits dérivés suite à ses anciennes fonctions. M. Cordelle a durant l'enquête, stipulé qu'il : *"n'avait jamais passé d'ordre, ni géré de centre opératoire de trading"*. De plus, il n'avait pas une connaissance parfaite du système ELIOT qui était utilisé par les traders. Il a reconnu, durant l'enquête, qu'il avait accès à ce système mais qu'il ne l'utilisait pas parce qu'il : *"ne savait pas s'en servir, ayant eu une formation de deux heures sur le système Eliot"*. Il se sentait, selon ses dires : *"un peu perdu dans le maquis informatique et le vocabulaire, je maîtrisais les concepts mais je ne connaissais pas l'outil informatique"*. Cela a permis au trader de renforcer ses prises de position car son supérieur n'avait aucune expérience dans le trading.
6. Un élément qui a déjà été analysé lors des indices externes avec Eurex est le manque d'implication du supérieur hiérarchique direct de Jérôme Kerviel, M. Cordelle, quant à ses courriers qui étaient un indice pour découvrir les agissements du trader. C'est une erreur de la part de M. Cordelle de ne pas y avoir prêté attention.
M. Cordelle a pris connaissance du premier courrier cependant il ne lui a pas été intéressant d'investiguer davantage. Quant au deuxième et dernier courrier, M. Cordelle ne l'a même pas ouvert. Il affirma que s'il avait ouvert ce mail et il avait pris connaissance des montants, il aurait d'une part, sauté au plafond et, d'autre part, demandé des informations détaillées pour comprendre le comment du pourquoi.

Pour terminer, des erreurs moins flagrantes, voire peut-être hypothétiques, sont restées sous forme d'interrogation :

- M. Toukif était auprès de Jérôme Kerviel afin de se former au métier de trader. Celui-ci a été témoin des dépassements du trader mais n'en a jamais informé les supérieurs du trader. Les dépassements pouvaient aller jusqu'à 200 millions d'euros, ce qui est très largement au-dessus des limites imposées par la banque.
 - N'était-il pas au courant des montants limites que le trader ne pouvait dépasser ?
 - S'il n'était pas au courant, était-ce parce ces limites n'étaient pas formelles ?
 - Si cet apprenti trader était au courant des limites, ne craignait-il pas d'en parler ?

- Le changement de carrière du trader n'est-elle pas une erreur d'appréciation de la banque qui a laissé une personne passer du middle office au front office ?
Cela ne laisse-t-il pas une chance au trader d'éviter les contrôles en connaissance des manipulations de contrôle du middle office ?

5.3 Synthèse

Les indices tant internes qu'externes et les erreurs ont été nombreux lors de cette affaire.

Les lacunes au niveau des obligations du contrôle interne dans le secteur ont été sanctionnées par la commission bancaire. Des indices étaient présents, mais il est vrai qu'il est toujours plus facile de les assimiler et de les faire correspondre au trader et ses prises de position une fois le scandale découvert.

En termes de la comptabilité, il est vrai que la banque a trouvé des éléments troublants, les a analysés mais n'a pas trouvé les liens qu'il pouvait y avoir avec des prises de position aussi importantes. Le plus gros problème était les manquements au niveau de l'entourage hiérarchique de Jérôme Kerviel. La non-prise de congé, le non-relevé des mails d'Eurex, la non-connaissance du système, les mois de transition entre les supérieurs...

6. Analyse des manquements

6.1 Qualification de l'acte

Suite à l'examen des différents cas de figure dans lesquels cette affaire pouvait se retrouver et suite à l'analyse de ce scandale, nous allons tenter de qualifier l'affaire Jérôme Kerviel.

Est-ce une fraude ou une erreur ?

Cette affaire n'est pas simple. En effet, il n'est pas aisé de lui attribuer une seule et même qualification. Pourtant, selon les différentes définitions, ce cas pourrait être considéré comme de la fraude car le trader a utilisé :

- La tromperie en divulguant des documents falsifiés et en donnant des explications erronées.
- La dissimulation en cachant ses réels gains ou pertes par des opérations fictives.

Le problème dans cette définition est lié au fait que la fraude est opérée :

- Soit à l'encontre de l'organisme
- Soit est fait pas l'organisme en son sein.

Suivant les éléments que nous avons analysés, le trader n'a pas voulu agir contre l'organisme. Il a agi dans le but d'augmenter les gains pour l'organisme afin de voir augmenter sa rémunération calculée avec des bonus liés à la performance.

Sur base de cette constatation, nous pouvons donc avancer que cette affaire se retrouve plutôt dans le deuxième cas de figure, c'est-à-dire : **acte organisé par l'organisme en son sein.**

Il faut noter cependant que la Société Générale s'est toujours défendue en clamant haut et fort leur non-connaissance des prises de positions du trader.

Cet acte pourrait donc être une erreur qui selon la définition³⁶ est :

“Une mauvaise action attribuable à un mauvais jugement, à l'ignorance ou à l'inattention.”

C'est également le fait : *“de se tromper ou d'une action déraisonnable.”*

Il est clair que l'acte de Jérôme Kerviel n'était ni un mauvais jugement ni de l'ignorance ou de l'inattention, cependant, cet acte pourrait être qualifié d'action déraisonnable par son oubli de la réalité dans laquelle il se trouvait.

³⁶ <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/erreur/fr-fr/#anchorLittre>

Les différentes définitions et les informations qui nous permettent de le qualifier sont assez nuancées et ne nous permettent pas d'avoir une position ferme sur la qualification de cet acte. Nous pouvons quand même aiguiller la qualification d'une fraude car il y a eu tromperie et dissimulation ainsi qu'une erreur si l'on retient l'élément d'action déraisonnable.

6.2 Le triangle de la fraude

L'analyse du triangle de la fraude est intéressante afin de comprendre ce qui favorise le passage à l'acte et plus particulièrement le passage à l'acte du trader.

Nous pouvons également remarquer que certains manquements analysés précédemment se retrouvent dans ce triangle de la fraude.

6.2.1 Théorie

Selon Cressey (1950), trois critères peuvent favoriser la fraude :

- Une opportunité.
- Une pression/une motivation.
- Une rationalisation du comportement / Justification.

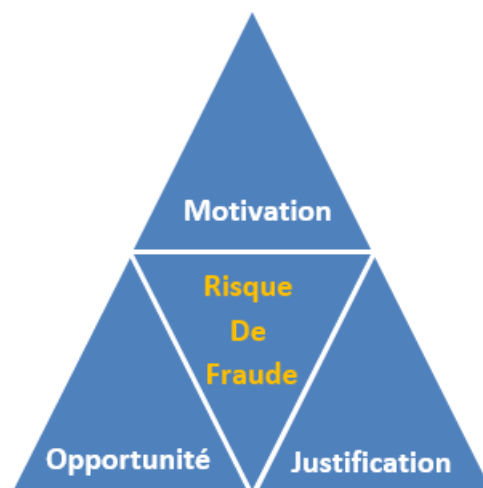


Figure 3 : Le triangle de la fraude (Cressey 1950)³⁷

³⁷ <http://gexsinfo.fr/risque-fraude-entite/>

- **La motivation.**

Une motivation qui va pousser à la fraude. Ces motivations peuvent être de différents types³⁸ : *“le besoin d’argent, la quête de reconnaissance, l’ambition, le goût du risque, le mimétisme, l’addiction à la fraude...”*.

- **L’opportunité de commettre cette fraude.**

Elle peut se révéler de plusieurs manières³⁹ comme : *“un manque d’autorité, un manque des procédures de contrôle et/ou de sens éthique de la part des acteurs de l’organisation”*. De plus, la détection d’une opportunité peut se faire en deux phases⁴⁰ : *“la première est la perception de l’existence d’une faille dans le système de contrôle et la seconde est le sentiment du fraudeur que son acte ne pourra pas être détecté”*.

- **La justification ou la rationalisation de l’acte.**

L’individu va essayer de rationaliser son acte, de lui trouver des justifications afin de rester dans sa ligne de conduite morale. Dans un premier temps, Cressey (1950) démontre, dans son modèle, que le fraudeur n’est pas dans une optique de frauder. Afin de rester dans leur ligne de conduite morale, les fraudeurs vont justifier leurs actes par plusieurs moyens : sauver l’entreprise, emprunter de l’argent, compenser de mauvaises conditions de travail...

Pour finir, afin d’avoir un risque de fraude, il est essentiel d’avoir les trois composantes cumulées.

6.2.2 Cas Jérôme Kerviel

En se référant aux critères théoriques favorisant la fraude, nous pouvons constater que plusieurs éléments sont concordants avec l’affaire Jérôme Kerviel.

- Pour la motivation, celle-ci pourrait être de plusieurs types.

La rémunération chez les traders est sous forme de bonus, ce qui pourrait être une motivation de dépasser ses limites et de faire plus de résultats afin d’augmenter ce bonus.

³⁸ <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2019-1-page-83.html>

³⁹ <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2019-1-page-83.html?contenu=article>

⁴⁰ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-2-page-73.htm>

Cette motivation pourrait être également de l'ordre de la quête de reconnaissance et d'ambition. Jérôme Kerviel adorait quand on lui disait que c'était une personne brillante et qu'il faisait beaucoup de chiffre.

- Le critère de l'opportunité a été bien rempli dans le cadre de cette affaire puisque plusieurs éléments ont joué en la faveur de Jérôme Kerviel.
 - La non-sanction de ses premiers dépassements,
 - La transition de quelques mois entre ses deux supérieurs hiérarchiques le laissant seul aux commandes,
 - Ses connaissances en matière de contrôle interne au vu de son passage au middle office,
 - Les non-connaissances du métier de trader de son dernier supérieur hiérarchique.
- Le critère de la rationalisation. Il n'a pas été explicitement cité dans les différents procès. Cependant, il apparaît que le trader n'était pas dans une optique de fraude au départ mais de gain en faveur de la Société Générale. Son but n'a jamais été dévoilé comme une volonté première de s'enrichir à hauteur de ses prises de position mais dans un but de reconnaissance et de gain envers la Société Générale.

6.3 Le système de management

6.3.1 La tendance du leadership

A l'heure où selon Jean Michel Plane (2015) les compétences comportementales sont de plus en plus recherchées probablement aux dépens des compétences techniques, le leadership est un concept qui est de plus en plus recherché dans le monde de l'entreprise pour diriger des équipes. Le leadership peut se diviser en deux concepts :

- Leadership de droit.
- Leadership de fait (Jean Michel Plane 2015).

Le leadership de droit est le principe de subordination lié par le contrat de travail entre un employé et son supérieur.

Le leadership de fait est beaucoup plus informel que le premier. C'est l'influence que peut avoir un leader de par ses qualités et son charisme sur un groupe. Selon Meyer et al. (2004), le leader

est celui qui entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit ainsi une équipe vers la performance durable. Les caractéristiques d'un leader peuvent être la vision, la passion, l'intégrité et la confiance (Criaud, Cappelletti, Noguera, 2011).

Cependant, il est intéressant de se poser la question⁴¹ comme se l'est également posée un groupe de l'université du Texas : peut-on être un grand leader sans expertise technique ?

Les compétences et qualités citées précédemment sont indéniablement requises pour être un bon leader dans une entreprise. Cependant, selon Art MARKMAN (2018), il est important, voire primordial, d'avoir une grande expertise dans un domaine précis. Pour lui, afin d'avoir un avis critique pointu et un esprit critique, il faut être expert dans le domaine dans lequel on travaille. Être leader dans le secteur médical ou être leader dans le secteur bancaire ne demande pas les mêmes compétences d'expertise. Les leaders, pour faire face au manque d'expertise qu'ils peuvent rencontrer, essayent de s'entourer d'experts. Cependant, n'étant pas expert lui-même, le leader va avoir du mal à trouver les bonnes personnes, les bonnes informations qui lui sont demandées. Par conséquent, deux points sont à retenir de l'analyse de Art MARKMAN (2018).

- *“Un manager qui n'est pas capable d'évaluer les informations qu'on lui fournit ne peut diriger efficacement”.*
- *“Ce n'est pas parce que quelqu'un réussit à diriger tel type d'entreprise qu'il connaîtra le même succès dans une société ayant une mission différente”.*

Cette analyse est d'autant plus importante de nos jours car le roulement de personnel est de plus en plus important. En France, selon un rapport⁴² de 2014 de l'INSEE⁴³, la rotation de la main d'œuvre a presque quintuplé en 30 ans.

6.3.2 Le management autour de Jérôme Kerviel

Dans un premier temps, le supérieur hiérarchique de Jérôme Kerviel était M. Declerck, un trader. Celui-ci était donc en mesure de contrôler les faits et gestes du trader, Jérôme Kerviel, vu qu'il était expert dans le domaine.

Cette situation a pu le mener à la découverte du premier dépassement de limite du trader. Pour rappel, Jérôme Kerviel suite à un échange avec son supérieur, avait soutenu qu'il gagnait

⁴¹ <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/02/18934-on-etre-grand-leader-expertise-technique/>

⁴² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1373547?sommaire=1373556>

⁴³ l'institut national de la statistique et des études économiques

beaucoup d'argent, 200.000 euros précisément, en réalité, 500.000 euros, mais 200.000 euros était déjà un gain très élevé.

Avec son expertise et son expérience, M. Declerk a pu en déduire que ce gain était basé sur des positions prises de façon très élevée et des positions prises aussi la veille.

Cependant, il faut rappeler que, même après cette découverte et un contrôle plus important à son égard, Jérôme Kerviel a quand même réussi malgré l'expertise de son supérieur, à le tromper avec des dépassements de limites.

Concernant le successeur de M. Declerk M. Cordelle, il n'était pas trader mais ingénieur financier et cela ne l'a pas aidé pour découvrir les écarts répétitifs de son trader.

Avant son arrivée dans le service, il ne connaissait pas la plateforme Eliot, ce qui constituait déjà un handicap certain puisqu'il n'avait jamais été dans une salle de marché. De ce fait, il pouvait ne pas percevoir l'importance de la situation quand certains indices venaient à lui sur les prises de position de Jérôme Kerviel.

M. Cordelle le confirma lors d'un des procès où celui-ci a confirmé qu'il avait été engagé à ce poste sur base de ses qualités en gestion d'équipe et ses connaissances des clients, des vendeurs et donc pas pour ses qualités d'expert en trading.

Cela peut nous faire penser que la Société Générale a voulu, pour ce poste, un leader plutôt qu'un expert. Ce supérieur avait peut-être de grandes qualités de leadership et pouvait amener son équipe plus loin cependant, avec son manque d'expertise dans le domaine du trading, il n'a pas pu mener à bien son projet.

La Société Générale a-t-elle commis une erreur en favorisant la gestion de son équipe plutôt que l'expertise dans le domaine dans lequel ce leader devait travailler ?

6.4 La communication interne

L'importance de la communication et de l'information

La communication interne est, selon Christian Michon (2014) :

“L'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation”.

La communication interne est tellement importante pour les organisations qu'elle va avoir un impact indirect sur les résultats qu'une organisation va obtenir.

La valeur ajoutée que la communication va apporter à l'entreprise va dépendre du type de management que l'entreprise va décider d'adopter.

Au plus l'entreprise se retrouve dans le schéma du taylorisme⁴⁴, au moins la valeur ajoutée de la communication interne sera élevée. Pour ce type d'entreprises, la communication est descendante afin que les ordres soient bien exécutés. Comme les niveaux hiérarchiques sont souvent très nombreux, cela peut créer de la déformation d'informations.

Dans ces entreprises, le cloisonnement entre les services est un des critères (Michon 2014) de management. Si l'information du haut vers le bas peut être structurée, l'inverse n'est pas vrai. Cela peut avoir comme conséquence une mauvaise remontée de l'information or, l'information qui vient du bas de la hiérarchie fait également partie de cette valeur ajoutée, celle-ci peut être une menace.

Ces menaces peuvent être d'ordres différents⁴⁵ : *“la fuite d'information, la perte d'information, l'impossibilité de contrôler ou de restreindre ce qui se fait sur l'information, la réputation de l'organisation, le non-respect de la réglementation, la présence d'information préjudiciable, l'information erronée...”*.

Ces menaces ont pu se constater durant l'affaire : la non-divulgence de la banque des incidents précédents avec le trader à son nouveau supérieur et la présentation de Jérôme Kerviel comme trader senior sur lequel le supérieur hiérarchique pouvait se reposer pour se former.

Grâce aux nouvelles technologies, l'information est de plus en plus abondante et se retrouve sur de plus en plus de canaux différents. De ce fait, on peut constater que l'information est éparpillée. L'information peut être sur différents supports tels des disques durs, différentes plateformes, des emails... Cela peut engendrer des surcoûts pour les différents canaux, la complication de recherche d'informations et également l'apparition de doublons.

D'une manière générale, la redondance d'informations est un grand fardeau pour les entreprises. Pour faire face à ce flux important d'informations et à ces canaux trop nombreux, la solution

⁴⁴ Le taylorisme est une méthode de travail qui provient d'un ingénieur américain Taylor. C'est une méthode scientifique du travail qui se veut rationnelle par une séparation des tâches afin d'obtenir une productivité maximale.

⁴⁵ http://doc.rero.ch/record/323126/files/HEG_Projet_de_recherche_Castelo_Bolliger_2018.pdf

peut être la centralisation des données par la technologie. Centraliser toute l'information via un même et seul canal peut permettre d'éviter une perte de celle-ci et apporter une meilleure recherche si cette centralisation est triée et catégorisée afin de pouvoir relier les informations entre elles et éliminer les informations non pertinentes à nos recherches. Certaines entreprises ont investi dans des "Centres de gestion de l'information" (Data Management Center). Si la Société Générale avait mis en place, à l'époque, une centralisation de ses données et, par ce biais, avait permis de voir tous les indices de manquements et de dépassements du trader, la banque aurait probablement pu arrêter le trader avant que celui-ci n'engrange d'aussi grandes pertes.

Si toutes les informations concernant le trader avaient été placées sur un seul et même moteur de recherche, les supérieurs, voire même la direction, auraient vu qu'il y avait plusieurs éléments qui ne fonctionnaient pas.

6.5 Un cadre formel

L'importance d'un cadre formel

Toute organisation a besoin d'une structure afin de pouvoir travailler de la manière la plus efficiente possible. Pour avoir une bonne structure, il est nécessaire d'avoir une régulation des éléments qui composent cette structure, notamment pour mettre en place les processus de gestion et de décision.

Pour se faire, il existe différents types de régulations :

- La régulation hiérarchique.
C'est le moyen le plus ancien qui se base en grande partie sur le processus décisionnel du dirigeant.
- La régulation bureaucratique.
- Bureaucratique peut se définir comme : "quelque chose de rationnel, un manuel de *procédures*". Ici, la décision va se prendre selon un règlement bien précis qui sera connu de chaque acteur de l'organisation. Avec cet outil, l'organisation va pouvoir éviter les erreurs ainsi que les abus.
- La régulation consensuelle.
- Elle requiert une analyse de groupe afin de prendre une décision. Le dialogue et l'expérience de chacun sont les maîtres mots dans ce type de régulation.

Selon Henry Mintzberg (1998), il y a neuf éléments importants concernant la conception d'une structure. Un en particulier nous intéresse : la formalisation du comportement.

Cela consiste en une description minutieuse du poste de travail de chaque employé, les différentes instructions que l'organisation peut donner quant à la réalisation des tâches, mais également la création d'un règlement écrit de travail. La mise en place de ses différents éléments permettrait, selon lui, de diminuer la variabilité du comportement des individus.

De plus, la formalisation permet un contrôle plus aisé et plus important. Cela n'a pas été le cas dans l'affaire Jérôme Kerviel puisque les limites concernant la prise de position du trader n'étaient, dans un premier temps, pas écrites et, dans un deuxième temps, n'existaient tout simplement pas. Cela a eu comme conséquence que chaque individu concerné, c'est-à-dire le trader et son supérieur hiérarchique, pensaient avoir une idée précise de cette limite mais elle n'était pas la même.

Elle permet également une diminution des coûts, un gain de temps et la coordination entre les différentes unités dans l'organisation. Il faut cependant se prémunir contre une formalisation excessive qui peut avoir des côtés négatifs comme une dépersonnalisation du système, une rigidité, une lenteur dans l'organisation et une possible adaptation difficile aux changements et à l'évolution.

A contrario, une organisation informelle va être efficace au niveau de la réactivité et de l'adaptation (DELAVALLEE 2019). La régulation informelle va, quant à elle, pousser la prise d'initiative et mettre en avant la spontanéité des comportements des individus. Ce type de régulation a aussi de nombreux désavantages : *“un manque de repères, une instabilité des interactions, un fonctionnement anarchique qui provoque un désordre organisationnel.”*

Toujours selon Delavallée (2019) : *“Le manque de conformité peut également générer un niveau de qualité variable et insuffisant au regard des standards attendus”*. Selon la théorie de certains auteurs, nous pouvons émettre l'hypothèse que, si la régulation avait été informelle, il y aurait peut-être eu une formalisation du comportement, ce qui aurait empêché ou du moins limité les abus que Jérôme Kerviel a pu commettre à l'époque.

6.6 La sanction en cas de dépassement

6.6.1 Théorie

L'importance de la sanction, en cas de dépassement de limites, est impérative dès le plus jeune âge. La littérature émet souvent, comme principe, que la sanction est dirigée de l'adulte vers l'enfant, ce qui impose un niveau hiérarchique différent entre le sanctionné et celui qui donne la sanction. Ce principe peut trouver son équivalent dans le monde de l'entreprise où des différences hiérarchiques existent et où des règles sont établies et doivent être respectées. C'est pourquoi, afin de comprendre l'importance de la sanction en cas de dépassement en entreprise, il est intéressant d'analyser la littérature de la sanction chez l'enfant. Nous émettons l'hypothèse qu'un manque de sanction ou qu'une sanction a les mêmes effets et les mêmes méfaits chez l'enfant que chez l'adulte.

Selon Eirick Prairat (2009), la sanction doit avoir trois fins : une fin politique, une fin éthique et une fin sociale.

Une sanction ne doit pas être émise dans un but de pouvoir mais dans un esprit de respect des lois et des règles en vigueur.

Pour ce qui concerne la fin éthique, dans le cadre de l'ouvrage analysé, il est stipulé que : *“la transgression participe à la construction du sujet sociopolitique”*. Dans ce cas de figure où le sujet est rapporté à l'adulte, il faut en retenir qu'il est très important en cas de dépassements de : *“rétablir les limites, reformuler à chaque fois les interdits”*. Il en convient même pour l'auteur, Eirick Prairat (2009) que : *“le mal est peut-être moins la transgression en elle-même que l'ignorance de la transgression”*. La sanction a pour but et conséquence la reconnaissance de responsabilité de ses actes.

La fin sociale, quant à elle, doit être comme un coup d'arrêt dans son dépassement de limite. Sans cette sanction, la personne peut continuer dans ce dépassement. Comme le dit Jean-Bernard Paturet : *“la sanction a donc comme fonction essentielle quand elle est fondée sur cette reconnaissance du sujet désirant d'empêcher que le sujet se perde dans une régression infinie ou dans une puissance mortifère”*.

6.6.2 Cas Jérôme Kerviel

Jérôme Kerviel, durant sa carrière au sein de la Société Générale aurait dû être sanctionné un bon nombre de fois pour les dépassements de limites qu'il avait commis au sein de la banque.

Lors de son premier dépassement, il a été réprimandé par ses supérieurs hiérarchiques, ce qui était une bonne chose de la part de ses supérieurs. Aucune sanction n'a été déplorée pour cet incident, ce qui peut se comprendre car c'était la première fois que le trader faisait un écart. Prenons cela comme un premier avertissement.

Cependant, même pas deux mois après son dépassement, celui-ci se voit offrir une sorte de récompense, ses limites ont été élargies. Les bienfaits du premier avertissement se sont envolés avec la récompense qu'il a reçue. Cela n'a donc pas marqué un coup d'arrêt dans le dépassement comme le préconise l'auteur dans le point précédent. Cela a même renforcé son impression de puissance mortifère et son engouement dans la poursuite de ses objectifs hors cadre.

6.7 Synthèse

Si nous reprenons tous les éléments repris dans l'analyse des manquements, nous pouvons constater que ceux-ci sont liés.

Les problèmes de communication sont fortement liés au type de management que l'organisation met en place.

Les manquements au niveau du cadre formel et du règlement ne permettent pas spécialement une prise de sanction claire et immédiate à chaque problème.

Suite à cette analyse, nous pouvons clairement conclure que ces manquements sont des suites d'une mauvaise gestion et d'une mauvaise structure de base de l'entreprise.

Ces manquements reflètent les structures de base de l'organisation qui ont, par conséquent, fait échouer les éléments de contrôle mis en place par l'entreprise. Certes ces éléments étaient quelque peu défectueux, ce qui a été prouvé d'ailleurs par la commission bancaire mais le fond du problème vient des fondements de l'organisation.

Si l'on reprend la première composante du contrôle interne : l'environnement de contrôle, celui-ci reflète selon Berland et De Rongé (2016) : *“la culture d'une organisation puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation de son personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne en fournissant une discipline et une*

structure. Les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle sont l'intégrité, l'éthique et la compétence, tant personnelles que professionnelles, des responsables et des employés, le style de management (la philosophie des responsables et leur manière d'opérer), la structure de l'organisation, la politique de délégation de pouvoirs et de responsabilités, et la politique de gestion des ressources humaines",

Nous pouvons aisément faire des liens entre les manquements analysés et l'environnement de contrôle.

7. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de clarifier les méandres de l'affaire Jérôme Kerviel et de vérifier si, en plus des conclusions des jugements, un autre axe d'analyse était possible.

La question de recherche était : Y a-t-il d'autres causes que les manquements au niveau des obligations de contrôle interne dans le secteur bancaire ? et son hypothèse : la banque n'était pas en mesure de se rendre compte de l'ampleur des agissements de son trader.

L'affaire Jérôme Kerviel a fait couler beaucoup d'encre dans les journaux, a fait beaucoup parlé d'elle dans les médias, mais est-ce vraiment correct de ne remettre la faute que sur une seule personne ?

Suivant les résultats des analyses menées dans le cadre de ce travail, il semblerait que les responsabilités soient partagés.

Certes Jérôme Kerviel est le dernier maillon de cette affaire, mais le trader n'est finalement que la conséquence d'une faille présente dans le système de la banque et peut-être - avec une perspective plus large - également du système bancaire en général.

Jérôme Kerviel est apparu comme un jeune trader ambitieux et talentueux qui n'a pas réussi à mettre son ego de côté et qui n'a finalement pas su maîtriser ses émotions face aux différents gains ou pertes qu'il a pu générer dans sa jeune carrière.

Cependant, si le contrôle et la gestion de l'entreprise avaient été plus adaptés, il n'aurait jamais dû arriver là où il en est arrivé, c'est-à-dire faire perdre 4,9 milliards d'euros à la Société Générale.

La Société Générale a fait preuve - à de plusieurs reprises - d'une faiblesse dans la gestion et cela a eu des conséquences graves.

En fait des indices, peut-être pas toujours assez clairs et évidents, mais visibles auraient dû leur faire comprendre qu'il y avait des problèmes concernant le trader.

En plus de ces indices, de d'autres erreurs ont été commises. Dans l'absolu, celles-ci peuvent être qualifiées d'impardonnables, notamment sur le non-respect des obligations en termes de contrôle interne auquel doit être vigilant le secteur bancaire.

Nous avons pu mettre en évidence que des décisions en termes de gestion du personnel et de management ont contribué à certains débordements du trader et que ces décisions avaient pu favoriser certains éléments de la fraude de Jérôme Kerviel.

D'une manière plus globale, on peut aussi s'interroger sur :

Comment un établissement bancaire peut-il être performant et irréprochable en termes de contrôle et de gestion si le système de régulation, qui est censé surveiller le secteur bancaire n'est pas le plus efficient et qu'il y réside potentiellement des problèmes ?

Le système de régulation, comme nous avons pu le constater durant l'analyse, n'est pas apparu assez proactif. En tenant compte de l'augmentation des innovations et des montants des sanctions, celles-ci n'étaient pas assez dissuasif pour les établissements bancaires pour que ceux-ci les respectent à la lettre.

Étant donné que nous avons axé notre analyse sur les manquements de la Société Générale, nous avons pu en conclure qu'il y avait plusieurs failles dans leur système de gestion et principalement dans la gestion de leur environnement de contrôle qui est la première composante et le socle du contrôle interne.

En guise de fin, j'émets un souhait :

Le mémoire s'est penché sur l'affaire Jérôme Kerviel et son environnement.

Il serait peut-être pertinent de confronter les conclusions à tout le secteur afin de vérifier si l'environnement de contrôle est négligé ou mal pensé par l'ensemble du secteur bancaire ou si cela reste valable uniquement pour la Société Générale.

8. Bibliographie

Bibliographie – Sites internet

ANDLIL (2013, juillet 3). Qu'est-ce que le risque de liquidité ? Consulté le 16 mars 2020, à l'adresse <https://www.andlil.com/definition-du-risque-de-liquidite-132701.html>

AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS . (2019, septembre 25). Nos missions. Consulté le 17 mai 2020, à l'adresse <https://www.amf-france.org/fr/lamf/nos-missions>

BEAUCHAMP, C. (2019, février 13). Tout savoir sur le risque de marché. Consulté le 4 mars 2020, à l'adresse <https://www.ig.com/fr/strategies-de-trading/tout-savoir-sur-le-risque-de-marche-190516>

CACLIN, F. (s. d.). le risque opérationnel. Consulté le 15 novembre 2019, à l'adresse https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php

CACLIN, F. (s. d.). Le risque de crédit . Consulté le 15 novembre 2019, à l'adresse https://www.fimarkets.com/pages/risque_credit.php

DALMASSO, C. (s. d.). L'évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques. Consulté le 5 mars 2020, à l'adresse <https://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-controle-interne-au-management-des-risques/>

DELAVALLEE, E. (2019, août 28). Comment réguler les comportements au sein d'une organisation ? Consulté le 1 mai 2020, à l'adresse <https://www.questions-de-management.com/comment-reguler-les-comportements-au-sein-dune-organisation/>

DUPRAY, B. (2019, janvier 8). Qu'est-ce que le risque de liquidité bancaire? Consulté le 20 février 2020, à l'adresse <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/34-analyse-fondamentale/985-definition-risque-de-liquidite-bancaire>

EUREX FRANKFURT AG. (s. d.). Eurex Exchange - About us. Consulté le 8 mai 2020, à l'adresse <https://www.eurexexchange.com/exchange-en/about-us>

FABRE, J. (s. d.). Le métier de trader. Consulté le 2 avril 2020, à l'adresse https://www.fimarkets.com/pages/metier_trader.php

GUETTAI, S. (2009, mai 18). L'autorité de contrôle des assurances (ACAM) : Son rôle et recours contre ses décisions. Consulté le 29 mai 2020, à l'adresse <https://news-assurances.com/juridique-droit-des-assurances/l%E2%80%99autorite-de-controle-des-assurances-acam-son-role-et-recours-contre-ses-decisions/016710722>

GEXINFO. (s. d.). Le risque de fraude dans l'entité | GexSInfo. Consulté le 20 avril 2020, à l'adresse <http://gexsinfo.fr/risque-fraude-entite/>

GROUPE NOVENCIA . (s. d.). Le Middle Office: Rôle et fonctionnement . Consulté le 20 janvier 2020, à l'adresse https://www.fimarkets.com/pages/middle_office.php

INSTITUT BETTERSTUDY. (2018, février 19). Le rapprochement en comptabilité. Consulté le 2 avril 2020, à l'adresse <https://betterstudy.ch/le-rapprochement-en-comptabilite/>

LA BANQUE DE FRANCE. (2018, juin 7). Missions de surveillance. Consulté le 17 mai 2020, à l'adresse <https://www.banque-france.fr/stabilite-financiere/infrastructures-de-marche-et-systemes-de-paiement/missions-de-surveillance>

LA FINANCE POUR TOUS. (2017, décembre 7). Titrisation. Consulté le 29 mai 2020, à l'adresse <https://www.lafinancepourtous.com/outils/dictionnaire/titrisation/>

LANCIAUX, B. (2015, décembre 22). Centraliser ses informations, remède miracle contre une infobésité croissante ? Consulté le 25 avril 2020, à l'adresse : <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/infobesite-centraliser-informations-le-remede-miracle-contre-infobesite-201512.html>

MATAF.NET. (s. d.). Définition Intraday. Consulté le 2 mai 2020, à l'adresse <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/intraday>

OOREKA. (s. d.). Détournement de fonds : définition et sanctions - Ooreka. Consulté le 10 avril 2020, à l'adresse <https://justice.ooreka.fr/astuce/voir/553693/detournement-de-fonds>

PICART, C. (2014, septembre 17). Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage. Consulté le 25 avril 2020, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1373547?sommaire=1373556>

ROUSSEAU, R. (2014, juillet 15). Qu'est-ce que le suivi de tendance (ou trading directionnel) ? Consulté le 29 mai 2020, à l'adresse <https://www.andlil.com/quest-ce-que-le-suivi-de-tendance-ou-trading-directionnel-122483.html>

ROUSSEAU, B. (2013, juillet 2). Qu'est-ce qu'un Subprime ? Consulté le 2 juin 2020, à l'adresse <https://www.andlil.com/definition-subprime-132116.html>

THERRIEN, M. (2018, novembre 23). Les avantages d'un système de contrôle interne au sein de votre entreprise . Consulté le 10 novembre 2019, à l'adresse <https://amyotgelinas.com/2017/02/20/les-avantages-dun-systeme-de-controle-interne-au-sein-de-votre-entreprise/>

Bibliographie – Journaux

CHANCEL, L. (2013, janvier 22). Procès Kerviel : son ancien chef d'équipe affirme n'avoir rien vu. *Le Monde.fr*. Consulté à l'adresse <https://www.lemonde.fr>, consulté le 23 Avril 2020

DRIF, A. (2019, décembre 19). Traders « voyous » : les dirigeants de banques dans le viseur. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>, consulté le 2 avril 2020

VERDO, Y. (2014, juin 16). Dans la tête des « traders fous ». *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>, consulté le 14 avril 2020

WAJSBROT, S. (2016, novembre 14). Affaire Kiervel : Bercy lance une procédure pour récupérer le crédit d'impôt de Société Générale. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>, consulté le 23 Janvier 2020

WAJSBROT, S. (2016, juillet 1). Affaire Kerviel : le débat sur la remise fiscale de Société Générale est relancé. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>, consulté le 23 Janvier 2020

WAJSBROT, S. (2016, juin 7). Le conseil de prud'hommes de Paris donne raison à Jérôme Kerviel. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>

Bibliographie – livres

BARABEL, M. (2017). IX. Henry Mintzberg – Les configurations organisationnelles. In *Les Grands Auteurs en Management* (p. 129-150). Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management--9782376870432-page-129.htm?contenu=article>, consulté le 23 Avril 2020

BERLAND, N., & DE RONGE, Y. (2016). Partie 1 : L'environnement organisationnel du contrôle de gestion : Chapitre 1 Le contrôle de gestion, composante du contrôle organisationnel. In Pearson (Éd.), *Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales* (p. 9-22). Consulté à l'adresse https://www.pearson.ch/download/media/9782326001183_SP_1.pdf, Consulté le 22 Avril 2020

CRIAUD D, CAPPELLETTI L. et NOGUERA (2011), « *La métamorphose du manager en leader* », in Peretti J.M. (coord), *Tous leaders*, Éditions d'Organisation, consulté le 15 Avril 2020.

IGALENS J, JORAS M (2010) *La sûreté éthique : Du concept à l'audit opérationnel* p°50,
EMS management & société, consulté le 10 avril 2020.

KABBAJ, T. (2007). Biais psychologiques et erreurs de trading. In Groupe Eyrolles (Éd.), *Psychologie des grands traders : Préface de Jean-Jacques Joulié* (p. 25-49). Consulté à l'adresse <https://boursikoter.com/wp-content/uploads/2015/08/chap1-kabbaj.pdf>, consulté le 10 Avril 2020

NOGUERA, F., & PLANE, J.-M. (2016). Partie 1 Le leadership : état des lieux et actualité des modèles. In Vuibert (Éd.), *Le Leadership : Recherches et pratiques* (p. 1-59). Consulté à l'adresse <https://www.furet.com/media/pdf/feuilleter/9/7/8/2/3/1/1/4/9782311402957.pdf>, consulté le 24 Avril 2020.

PLANE, J.-M. (2015). Introduction. In DUNOD (Éd.), *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains* (p.1-7). Consulté à l'adresse <https://excerpts.numilog.com/books/9782100720385.pdf>, consulté le 24 Avril 2020

Bibliographie – Revues.

BOLUZE, L. (2019, juin 21). Escroquerie : définition, plainte et peines. *Capital*. Consulté à l'adresse <https://www.capital.fr>, consulté le 05 Avril 2020

KI-ZERBO, B. (2013). Le nouveau COSO... et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficient. *Audit & Contrôle internes*, (215), 15-31. Consulté à l'adresse http://fichiers.ifaci.com/tmp_fichiers/Dossier_COSO_Revue215.pdf

LE MAUX, J., SMAILI, N., & BEN AMAR, W. (2013). De la fraude en gestion à la gestion de la fraude. *Revue française de gestion*, (231), 73-85. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-2-page-73.htm>

PLUCHART, J.-J. (2019). Le triangle de la fraude. *Vie et Sciences de l'entreprise*, (207), 83-97. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2019-1-page-83.html>

PRAIRAT, E. (2009). Ce que sanctionner veut dire. *Les cahiers dynamiques*, (45), 4-9. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2009-3-page-4.htm>. Consulté le 27 Avril 2020

YAICH, A. (2009). Cadre intégré du contrôle interne (COSO 1). *La revue comptable et financière*, (84), 13-22. Consulté à l'adresse http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_084_013.pdf, consulté le 15 Novembre 2019

Bibliographie – Magazines

L'OBS. (2008, juin 26). Extraits de l'expertise psychologique de Jérôme Kerviel. *L'Obs*. Consulté à l'adresse <https://www.nouvelobs.com>

MARKMAN, A. (2018, février 7). Peut-on être un grand leader sans expertise technique ? *Harvard Business Review France*. Consulté à l'adresse <https://www.hbrfrance.fr>. Consulté le 23 Avril 2020

Bibliographie – mémoires/thèses

CASTELO, G., & BOLLIGER, M. (2018). *Gestion des risques informationnels dans les organisations*. Consulté à l'adresse http://doc.rero.ch/record/323126/files/HEG_Projet_de_recherche_Castelo_Bolliger_2018.pdf

Bibliographie - Texte de loi

Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. (2006, janvier 1). Consulté le 15 novembre 2019, à l'adresse <http://www.bibliobaseonline.com/notice.php?NUMERO=85163&OLD=102622>

Bibliographie - Images

GEXINFO. (s. d.). *Le triangle de la fraude* [Illustration]. Consulté à l'adresse <http://gexsinfo.fr/risque-fraude-entite/>

IG BANK. (s. d.). *Types de risques de marché* [Illustration]. Consulté à l'adresse <https://www.ig.com/fr-ch/strategies-de-trading/tout-savoir-sur-le-risque-de-marche-190516>

Vidéos en ligne

Thami Kabbaj. (2014, août 30). ITW sur La Psychologie des Grands Traders [Fichier vidéo]. Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=MWYMMGhT6Ic>, consulté le 10 Avril 2020

Bibliographie - Mot dans le dictionnaire

Erreur. (1980). In *Le littré* . Consulté à l'adresse <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/erreur/fr-fr/#anchorLittre>, consulté le 11 Avril 2020

Bibliographie – Rapports

BERGER Karine (2013). *Projet de loi de séparation et de régulation des activités bancaires n°566*. Consulté à l'adresse : [http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/14/rapports/r0707/\(index\)/depots](http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/14/rapports/r0707/(index)/depots), consulté le 28 mai 2020

IFACI, & PwC France. (2014). Référentiel intégré de contrôle interne (7370_IFACI.indd). Consulté à l'adresse <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>, consulté le 8 octobre 2019

LA COUR DES COMPTES (2008). *Les autorités de contrôle et de régulation du secteur financier*. P°388 à 438 Consulté à l'adresse <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/17-autorites-controle-regulation-secteur-financier.pdf>, consulté le 20 mai 2020

LES DOCUMENTS DE TRAVAIL DU SÉNAT. (2009). *Étude économique n° 5 - 10 décembre 2009 - La régulation bancaire à l'épreuve de la crise financière* (n° EC-05). Consulté à l'adresse https://www.senat.fr/eco/ec09-005/ec09-005_mono.html#toc36, consulté le 27 mai 2020

Bibliographie - Arrêts

FILIPPINI, M., & DUBOIS, C. (2012, octobre 24). Cour d'Appel de Paris - pôle 5 - chambre 12 - n° rg 11/404. Consulté le 10 novembre 2019, à l'adresse <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Arret-de-la-Cour-d-Appel.pdf>

LOUVEL, M. (2014, mars 19). Cassation partielle avec renvoi No 1193. Consulté le 10 novembre 2019, à l'adresse <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/proces-jk/ARRET.pdf>

TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE DE PARIS 11ème chambre - 3ème section. (2010, octobre 5). République française au nom du peuple français : JUGEMENT. Consulté le 10 novembre 2019, à l'adresse <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/proces-jk/jugement%20TGI%20octobre%202010.pdf>

VAN RUYMBEKE, R., & DESSET, F. (2009, août 31). Ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel et de non-lieu partiel . Consulté le 10 novembre 2019, à l'adresse <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/proces-jk/ordonnance.pdf>

WYON. (2016, septembre 23). Extrait des minutes de Greffe de la Cour d'Appel de Versailles N°390. Consulté le 10 novembre 2019, à l'adresse https://actu.dalloz-etudiant.fr/fileadmin/actualites/pdfs/10_2016/CA_versailles.pdf